



Arnaud **Tonnelé**

65 outils pour accompagner  
**le changement**  
individuel et collectif

Bernard Julhiet   
GROUP

EYROLLES  
  
Éditions d'Organisation



# **65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif**

Éditions d'Organisation  
Groupe Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris Cedex 05

[www.editions-organisation.com](http://www.editions-organisation.com)  
[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)



Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans les établissements d'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de Copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2011  
ISBN : 978-2-212-54843-3



Arnaud Tonnelé

# **65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif**

**EYROLLES**

Éditions d'Organisation

## PAGE D'EXERGUE

*« Tout passe d'abord par les hommes. C'est la première priorité. La stratégie et tout le reste viennent ensuite. »*

Jack Welch (P-DG de General Electric de 1981 à 2001)

*« Les problèmes humains naissent d'abord de la négation systématique de la réalité humaine et de la réalité des phénomènes de groupes. Pour les traiter rationnellement, il faut connaître les lois de cette réalité. »*

Roger Mucchielli (psychosociologue)

*« Un mythe organisationnel fréquent est qu'il n'y a pas de temps à consacrer aux relations personnelles ; il y a des dates limites, des bilans, des salaires à distribuer, qui constituent la priorité. Mais ignorer les problèmes de travail d'équipe au profit de thèmes "pratiques" est l'expression d'un mensonge organisationnel massif. La plupart des luttes interpersonnelles ont principalement à voir non avec la logique d'une situation, mais avec les émotions, les peurs, les insécurités et les rigidités. »*

Will Schutz (psychologue et inventeur de la méthode « l'Élément humain »)

*« En ce qui concerne les organisations, on observe un paradoxe intéressant qui mérite quelque attention : ce n'est pas tant le changement qui pose problème - il est même valorisé comme moteur de l'activité économique, comme source de création de richesse -, c'est la capacité à le conduire, à le piloter, à le maîtriser. Piloter le changement est devenu l'un des défis majeurs des responsables. »*

François Dupuy (sociologue)

# SOMMAIRE

Préface .....	1
Introduction.....	4
<b>65 fiches : de « Alliés (stratégie des) » à « Zones d'incertitude »</b>	
Alliés (stratégie des) .....	10
Appréciative (démarche) .....	13
Apprentissage (dynamique d') .....	19
Argumentaire .....	23
Autonomie (cycle de l').....	28
Benchmarking.....	36
Besoins .....	39
Blason.....	46
Cadre de référence .....	50
Cerveaux (les trois) .....	55
Changement .....	59
Communication .....	67
Comportements (échelle des) .....	77
Contenu et relation .....	82
Coopération et coordination.....	85
Délégation (matrice de).....	92
Deming (roue de) .....	94
Deuil (courbe du) .....	98
Diagnostic partagé.....	105
DILLO.....	109
Double contrainte .....	114
<i>Drivers</i> .....	120
Dualité du changement .....	128
Énergie (diagnostic d').....	132
Engagements mutuels (charte d') .....	136
Équipe (stades de développement de l').....	138

Feuille de route .....	147
Forum d'échanges .....	152
Impact (matrice d') .....	155
Inclusion, contrôle, ouverture .....	159
Inférence (échelle d') .....	167
Intelligence émotionnelle.....	173
Intention (crédit et procès d') .....	180
Jeux psychologiques.....	184
Johari (fenêtre de).....	193
Lampadaire (syndrome du) .....	195
Leviers du changement .....	200
Management situationnel.....	207
Méconnaissances .....	214
OMOC (matrice).....	218
Organisation.....	221
Orientation solutions .....	226
P (trois) : Permissions, Protections, Puissance.....	231
Partenaires (carte des) .....	234
Positions de vie.....	242
Priorisation (matrice de) .....	246
Processus objectifs et subjectifs .....	250
Processus parallèle.....	256
RACI.....	262
Résistances au changement.....	266
Rôles délégués.....	271
RPBDC .....	276
Sens, processus, contenu.....	282
Signes de reconnaissance .....	290
Stratégies d'acteurs .....	295
SWOT .....	300
Systémique .....	303
Team-building .....	312
Tennis relationnel.....	322
Toujours plus de la même chose.....	328
Transformation (carte de).....	333
Transition (processus de) .....	338
Vision.....	342
Z (loi de).....	349
Zones d'incertitude .....	353
Annexes : quatre comptes rendus de lecture.....	357
Remerciements .....	374
Sources bibliographiques .....	377



# PRÉFACE

## LE CHANGEMENT... AUTREMENT

L'évolution profonde du monde économique et de la société a bousculé les organisations et l'ensemble de leurs acteurs. Du dirigeant au manager, du manager au collaborateur, nous vivons tous des mutations très fortes, qu'elles soient technologiques, économiques ou sociales. La globalisation a accéléré considérablement la compétition. La concurrence exerce une pression constante sur les prix et sur les coûts, que ce soit dans le secteur privé ou public. Les attentes du client sont plus difficiles à cerner, et donc à « satisfaire » ; malin, avisé, agile, il sait ce qu'il veut, et il veut avoir accès tout aussi bien au luxe qu'au *low cost*, au produit innovant mais aussi au « classique » ayant fait ses preuves... Son niveau d'exigence s'élève régulièrement.

La société civile, quant à elle, vit une mutation considérable sous l'impact du numérique et d'Internet. Au-delà des nouveaux modes de vie au travail et à la maison, le numérique a transformé les rapports entre les générations. Les téléphones, *smartphones*, Tablet PC, iPad, télévisions numériques, réseaux sociaux s'infiltrant dans notre quotidien ; ils bouleversent nos *business models* comme nos vies personnelles. Les « *digital natives* », symboles de ce monde nouveau, apportent avec eux de nouveaux modes de relation et de communication : la transparence, la coopération et l'émotion, qui mettent à mal la communication institutionnelle et la langue de bois !

Bref, l'entreprise et l'organisation du travail du XXI<sup>e</sup> siècle ne peuvent plus se penser avec les modèles managériaux, les modalités de travail du XX<sup>e</sup> siècle. « *Utiliser les "vieilles cartes" ne suffit plus, et peut parfois mener à des impasses dangereuses. Dessinons donc de nouvelles cartes !*<sup>1</sup> »

L'enjeu d'aujourd'hui est de préserver des équilibres subtils, comme le prônaient déjà de grands entrepreneurs comme Antoine Riboud : « *Les entreprises les plus performantes sont celles qui pensent solidairement le changement technologique, le contenu du travail*



*et le changement des rapports sociaux internes dans l'entreprise », et ceci dans un monde où « le temps se réduit, la vitesse augmente et le monde se transforme en un grand village mondial dans lequel il faut réinventer nos modes de vie ».*

Gouverner autrement, s'organiser autrement, manager autrement, travailler autrement : 4 axes stratégiques pour toutes les organisations qui veulent exister de façon pérenne dans ce monde nouveau.

Les entreprises qui réussiront leur « mue » dans ce nouvel écosystème seront celles où l'innovation aura pris le pouvoir, où l'agilité sera naturelle et constante. Il ne s'agira pas seulement de proposer de nouveaux produits ou services mieux adaptés, mais bien de favoriser de nouveaux comportements avec ses usagers et ses clients, avec ses salariés et ses dirigeants. La valeur ainsi créée constituera un atout concurrentiel certain.

La place des hommes et des femmes dans les organisations surgit comme une question centrale pour réussir les transformations qu'imposent tout à la fois l'affirmation des nouvelles puissances économiques, la question des ressources écologiques qui n'ouvrent plus les mêmes horizons à l'économie mondiale, le nouveau rapport au temps au travers de la déferlante technologique. La réaffirmation de cette place dans la réussite du développement économique devra se traduire en décisions de changement dans les organisations du travail et dans le management. Trop d'intentions non suivies d'actions ont mis à mal la confiance nécessaire à l'engagement de tous.

## CHANGER, C'EST EXISTER DEMAIN

Si le changement est devenu le maître mot de la plupart des discours des dirigeants – *« Nous devons savoir évoluer », « Nous devons être agiles », « Notre environnement nous oblige à changer en permanence »* –, la conduite du changement reste un exercice délicat, sans oublier que la transformation interne se joue dans un environnement très ouvert et « poreux » à l'externe.

La traduction des changements sur le terrain passe par la perte de nombreux repères : ainsi la culture et les valeurs de l'entreprise peuvent être bousculées, les périmètres fonctionnels changés à l'occasion du déploiement de nouvelles ambitions stratégiques, de nouvelles compétences sollicitées, de nouvelles modalités de travail intégrées. Ces ruptures et ces changements rapides mettent les salariés en situation de tension et d'effort constant pour s'adapter, et préserver leur emploi. Le stress est inévitable, et son intensité doit être gérée, car il faudra continuer d'aller plus vite et plus loin. Mais, tel le « surfeur », il faut apprendre à le faire sans effort supplémentaire !

Le changement et l'atteinte d'objectifs ambitieux ne se feront pas sans l'engagement des salariés, et l'engagement sans une confiance retrouvée. (Re)donner du sens au travail est un objectif premier incontournable. L'accompagnement des salariés sur le terrain du travail est un facteur clé du succès des changements, mais il faut rendre plus lisibles, plus accessibles les outils et méthodologies nécessaires aux acteurs ayant en charge cet accompa-

gnement (managers, RH, consultants, formateurs, coaches) pour qu'ils exercent leur rôle avec efficacité et « confort ». C'est l'objectif de cet ouvrage, qui propose une synthèse validée par une longue pratique des principaux outils d'accompagnement du changement, que celui-ci soit individuel ou collectif.

Le Groupe Bernard Julhiet, acteur de tout premier plan des ressources humaines et du management depuis plus d'un demi-siècle, a voulu s'inscrire dans ce travail et soutenir cette initiative au service de tous les acteurs du changement. Je suis persuadé que chaque lecteur saura trouver dans cette mine d'outils les moyens pour répondre à ses nouvelles exigences professionnelles.

Acteur innovant et impliqué, Bernard Julhiet Group encourage les travaux de recherche et la production d'ouvrages qui contribuent à faire évoluer les sciences du management, et à faire « bouger les lignes » de façon très opérationnelle.

*« Pour s'améliorer il faut changer. Donc, pour être parfait, il faut changer souvent »,* sagesse de Winston Churchill.

Alain Thibault  
Président-directeur général, Bernard Julhiet Group  
[www.bernardjulhiet.tv](http://www.bernardjulhiet.tv)

# INTRODUCTION

*« Tous les métiers ont leurs ficelles, leurs manières de faire faire simplement des choses que les profanes trouvent très compliquées. »*

Howard Becker

## POURQUOI CE LIVRE ?

La liste des ouvrages traitant du changement dépasse largement la centaine, si l'on s'en tient aux seuls ouvrages disponibles en français.

Alors, pourquoi ce livre ? D'abord, parce que, comme le dit si bien l'écrivaine Danièle Sallenave, *« écrire, c'est essayer d'ouvrir des brèches, des trouées, pour mieux voir, mieux comprendre, mieux sentir. C'est une manière d'unifier, d'éclaircir sa vie<sup>1</sup> »*.

Ensuite, parce que beaucoup d'ouvrages existants ne présentent qu'un angle de vue – celui de l'auteur : ses considérations, son expérience, sa méthodologie privilégiée. Du point de vue du lecteur ou du praticien, ce foisonnement peut avoir un aspect décourageant : *« Pourquoi cette approche plutôt qu'une autre ? Combien faut-il lire de livres pour se fabriquer sa propre boîte à outils ? »*

C'est en partie cet écueil que veut combler ce livre : proposer, sous une forme compacte, les apports les plus utiles des différentes disciplines – consulting, coaching, formation, thérapie – travaillant sur la question du changement, que celui-ci soit de nature :

- collective (organisation, stratégie, processus, système d'information, système de gestion des ressources humaines, métier, activité...);
- ou individuelle (comportements, relations, gestion des émotions, relations de pouvoir, croyances, deuils...).

Par ailleurs, comme le dit Alain Thibault dans sa préface, le changement continue d'être d'un maniement délicat. Comment expliquer l'écart entre le savoir existant et ces difficultés persistantes ?

La première explication me paraît devoir être recherchée du côté du mode de formation et de sélection des élites. À ma connaissance, le changement en tant que tel ne fait pas partie des cursus de formation, à de très rares exceptions près. Au mieux, c'est

1. D. Sallenave, *La Vie éclaircie - Réponses à Madeleine Gobeil*. (Sauf indication contraire, les références des ouvrages cités se trouvent en fin d'ouvrage, dans les « sources bibliographiques ».)

une option, une discipline secondaire. Les cours dispensés dans les cursus supérieurs sont centrés sur les aspects techniques, bien davantage que sur les dimensions humaines et relationnelles. Or, comme le souligne Bertrand Martin, chef d'entreprise ayant écrit un livre témoignage avec Vincent Lenhardt, *« si les problèmes techniques clairement posés trouvent pléthore de compétences intellectuelles pour les résoudre, les difficultés essentielles proviennent de nous-mêmes et de nos relations avec nos semblables<sup>1</sup> »*.

De même, le déclin des humanités comme mode de sélection, au profit des mathématiques ou des sciences dites « dures », conduit de plus en plus à voir l'homme au mieux comme une « ressource », au pire comme un « coût ».

Une seconde explication réside dans la nature même du changement. Celui-ci est, d'abord, affaire d'exécution. Or, cette dimension opérationnelle est souvent reléguée au second plan, car jugée peu intéressante, intellectuellement parlant. Il faut ainsi attendre la fin de carrière d'un stratège comme Jean-René Fourtou, ex-dirigeant du cabinet de conseil Bossard, de Rhône-Poulenc, de Vivendi, pour qu'il *« [se] demande si le "comment faire" n'est pas le plus important. Je m'aperçois que des erreurs dites "stratégiques" sont bien souvent des erreurs d'exécution et de mise en œuvre. Le savoir-faire dans l'action est indispensable au succès de toute entreprise<sup>2</sup> »*.

Malgré la multiplication des discours reconnaissant l'importance du changement, celui-ci reste une sorte de non-sujet, de non-discipline, renvoyé :

- soit à l'expérimentation, au tâtonnement, au « bon sens » ;
- soit aux seuls professionnels : consultants, coaches, formateurs, thérapeutes.

Qu'il puisse y avoir un corpus de connaissances conséquent, des savoir-faire éprouvés, des méthodologies fiables ne semble trouver d'écho ni au sein des lieux d'enseignement ni au sein des organisations.

À cela s'ajoute sans doute une certaine spécificité française. Je ne crois pas forcer le trait en disant que les Français ne sont pas le peuple le plus à l'aise du monde avec le changement ; particularité qui trouve sa première illustration dans le monde académique.

Le vertige nous guette quand on dresse – même approximativement – la liste des auteurs ayant apporté une contribution significative au sujet : Chris Argyris, Richard Bandler, Gregory Bateson, Éric Berne, Ludwig von Bertalanffy, William Bridges, David Cooperrider, Edwards Deming, Robert Dilts, Peter Drucker, Milton Erickson, Heinz von Foerster, Ernst von Glasersfeld, John Kötter, Kurt Lewin, James March, Abraham Maslow, Henry Mintzberg, Giorgio Nardone, Carl Rogers, Marshall Rosenberg, Robert Rosenthal, Will Schutz, Peter Senge, Steve de Shazer, Herbert Simon, Claude Steiner, Frederick Taylor, Paul Watzlawick, Michaël White...

1. B. Martin et al., *Oser la confiance – Propos sur l'engagement des dirigeants*.

2. J.-R. Fourtou, « La dynamique de l'action ».

« *Les Français, combien de divisions ?* », aurait demandé l'« humaniste » Joseph Staline si le sujet l'avait intéressé. Parmi eux, soyons justes, on peut citer Michel Crozier, Edgar Morin, Jean-Christian Fauvet. Mais les deux premiers sont allés chercher leur inspiration outre-Atlantique (sociologie américaine du travail et des organisations pour le premier ; cybernétique, systémique, constructivisme pour le second) et leurs apports, incontestables, sont encore loin d'être intégrés dans leur propre pays. Quant à la sociodynamique de Fauvet, qui la connaît en dehors du petit monde des consultants ? Aussi, c'est pour donner accès à ces savoirs, ces savoir-faire, ces « ficelles » que j'ai écrit ce livre : regrouper en un seul volume les principaux outils, concepts et méthodes servant de base à l'accompagnement du changement, collectif comme individuel.

### À QUI S'ADRESSE CE LIVRE ?

Ce livre s'adresse à deux types de lecteurs :

- les managers ayant en charge de gérer le changement, quel qu'il soit : du plus individuel (un collaborateur) au plus collectif (changement d'organisation, de stratégie) ;
- les consultants, coachs et formateurs, qui accompagnent ces mêmes changements.

Il propose 65 fiches, présentant chacune :

- un outil, un concept, une méthode liés au changement ;
- complétés, en annexes, de 4 comptes rendus d'ouvrages ayant un rapport étroit avec les fiches.

À l'image des mots d'un dictionnaire, ces fiches sont de longueurs différentes, car toutes ne nécessitent pas les mêmes développements.

Ces 65 mots reflètent un parcours, une pratique et ne visent pas à l'exhaustivité. Les champs couverts sont ceux que j'explore depuis 20 ans :

- sociologie des organisations ;
- communication non violente ;
- sociodynamique ;
- systémique ;
- analyse transactionnelle ;
- approche solutions ;
- élément humain.

À l'instar du sociologue américain Howard Becker, « *je ne présenterai pas d'excuses pour les emprunts, si ce n'est pour dire que je suis allé piocher uniquement chez les meilleurs, et que je me suis efforcé chaque fois de rendre à César ce qui était à César*<sup>1</sup> ». »

---

1. H. Becker, *Les Ficelles du métier - Comment conduire sa recherche en sciences sociales*.



J'ai puisé dans deux décennies d'allers-retours entre théorie et pratique, avec une croyance forte : la théorie n'est pas l'ennemie de la pratique. Elle en est la sœur siamoise, la confidente, l'indispensable accompagnatrice. La théorie, c'est savoir que l'on a une paire de lunettes sur les yeux qui nous fait voir la réalité d'une certaine façon.

Par exemple, appréhender les aspects émotionnels du changement à travers la « courbe du deuil » de Kübler-Ross, ce n'est pas se détacher de la réalité vécue par chacun : c'est, au contraire, se doter d'un outil permettant de comprendre ce qui se passe derrière l'état d'abattement d'une personne, ou la colère d'une population en grève.

Adopter le « toujours plus de la même chose » de Palo Alto, c'est se donner les moyens de repérer les stratégies de changement qui échouent, et éviter leur répétition stérile.

Utiliser ces notions, ce n'est pas avoir plus raison que celui qui ne les utilise pas : c'est être plus rapide, plus efficace, mais surtout plus « humain ».

## COMMENT CE LIVRE EST-IL STRUCTURÉ ?

Les 65 fiches sont structurées selon un schéma identique :

- « *La notion* ». Je commence par présenter l'outil, le concept, la méthode : des éléments de définition, la source, l'auteur, en quoi cette notion est utile en matière de changement, suivi d'un ou plusieurs exemples, tous réels (mais « maquillés » pour d'évidentes raisons de confidentialité).
- « *Comment s'en servir* ». Cette partie se centre sur l'aspect opérationnel de la notion, afin de vous permettre de l'utiliser si elle semble adaptée au problème que vous rencontrez.
- « *Liens avec d'autres fiches* ». Le changement est une mosaïque où tout est lié à tout. Cela se traduit concrètement par le fait que :
  - dans le corps du texte, je renvoie à des notions définies ailleurs dans le livre, pour éviter d'alourdir le texte ;
  - à la fin de chaque mot, je renvoie vers d'autres fiches thématiquement proches.
- « *Pour aller plus loin* ». Chaque fiche se termine par quelques références bibliographiques, très limitées, destinées à approfondir pour les curieux, mais aussi à retrouver la notion sous sa forme originelle, débarrassée des adaptations que j'ai (souvent) opérées.

## COMMENT LIRE CE LIVRE ?

Trois cheminements sont possibles :

1. En ligne droite, mot après mot.
2. En rebondissant sur les renvois proposés en fin de fiche.

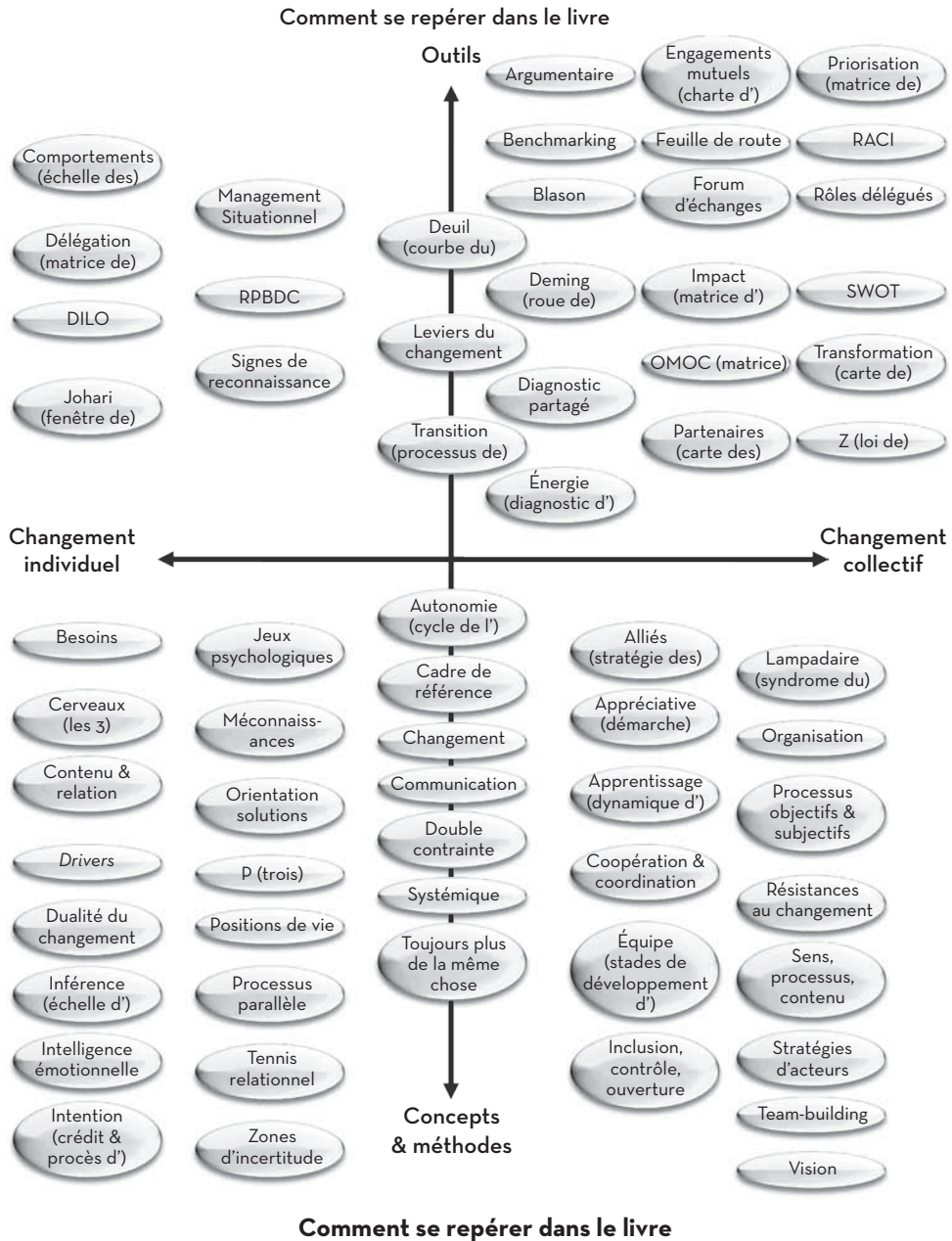
3. En approfondissant, avec les ouvrages proposés en bibliographie.

Le schéma de la page suivante vous permettra, à chaque instant, d'aller plus directement aux thèmes qui vous intéressent :

- selon que vous cherchez des outils très pratiques ou des concepts et méthodes un peu plus élaborés ;
- que vous avez à accompagner des changements individuels ou collectifs.

Fruit d'un parcours, ce livre se veut aussi un parcours.

À vous de construire le vôtre !



# ALLIÉS (STRATÉGIE DES)

*« Je n'aurais pas dû perdre autant de temps  
à tenter de convaincre les récalcitrants. »*

Jack Welch

## MÉTHODE

Changement collectif

## LA NOTION

La « stratégie des alliés » est le concept central de la sociodynamique. La sociodynamique est une méthode de conduite du changement, inventée et développée par Jean-Christian Fauvet dans les années 1970, au sein de feu le cabinet Bossard Consultants.

Sa finalité est de gérer l'énergie déployée par les acteurs sur un projet de changement donné. Cette énergie peut être à la fois positive (il l'appelle la « synergie ») et négative (appelée « antagonisme »). Pour Fauvet, il n'est pas suffisant de dire que tel acteur (ou groupe d'acteurs) est pour ou contre un projet. La réalité est plus complexe : il peut être pour et contre à la fois... ou ni l'un ni l'autre.

Un acteur peut être à la fois plus antagoniste et plus synergique qu'un autre : c'est-à-dire développer à la fois plus d'énergie pour et plus d'énergie contre un projet donné. Un « allié », au sens sociodynamique du terme, est donc un acteur injectant davantage de synergie que d'antagonisme.

Quelqu'un qui propose des alternatives à celles du projet développe de l'antagonisme, mais aussi de la synergie, puisque son intention est que le projet avance. Il est donc fondamental de ne pas se laisser aveugler par l'antagonisme, et de bien voir l'énergie qui est derrière cette opposition.

Selon ce principe d'énergie, la stratégie des alliés a un double objectif :

- sur le plan de la synergie, elle vise à accroître la synergie des acteurs en place et/ou le nombre d'acteurs synergiques ;
- sur le plan de l'antagonisme, elle cherche à cantonner, voire à réduire, l'antagonisme (ou le nombre d'acteurs antagonistes).

## COMMENT S'EN SERVIR ?

La stratégie des alliés repose sur trois principes-clés :

1. D'abord, elle suppose de faire l'inventaire des acteurs, et d'identifier la nature de l'énergie qu'ils injectent (ou pas) dans le changement. Ce travail se fait avec la « carte des partenaires » (cf. fiche correspondante). La carte permet de visualiser le degré de synergie et d'antagonisme des acteurs. Bien souvent, on s'aperçoit que, s'il y a éventuellement des opposants, il y a aussi peu d'alliés, en tout cas peu d'alliés déclarés. Il faut donc en créer, en susciter. La stratégie des alliés est fondamentalement une démarche visant à accroître le nombre d'acteurs mettant de l'énergie dans un changement.
2. Ensuite, il faut accepter une certaine dose d'antagonisme de ses alliés, c'est-à-dire ne pas vouloir à toute force qu'ils aient, en tout point, le même avis que nous. L'important est qu'ils injectent de l'énergie dans le projet. Une large part de la réussite du projet va donc dépendre du talent et de l'écoute du pilote du changement, de sa capacité à intégrer, dans le projet, ce qui est important pour eux<sup>1</sup>.
3. Enfin, il faut consacrer plus de temps aux alliés qu'aux opposants. Principe *a priori* de bon sens, mais souvent oublié tant est forte la propension à s'occuper des acteurs qui font du bruit et à regarder là où c'est « éclairé » [cf. « Lampadaire (syndrome du) »]. L'actualité des entreprises et des réformes publiques fourmille d'exemples où les pilotes du changement (chefs de projet, DRH, ministres) s'occupent plus des opposants que des alliés (réels ou potentiels), avec pour effet de montrer à tous les acteurs (alliés comme opposants) que l'antagonisme est une stratégie plus payante que la synergie. Consacrer du temps à ses alliés, cela signifie les associer aux travaux, leur donner des responsabilités, du pouvoir de décision, de l'information, de la reconnaissance, les faire travailler ensemble, les mobiliser, leur donner un rôle important... En un mot, montrer qu'il est payant d'être synergique.

**Ce sont les alliés qui font la réussite d'un projet, bien plus sûrement que les opposants ne font son échec.**

Une grande entreprise du secteur de l'énergie vit depuis quelques années des réorganisations nombreuses. Protégée par son statut, son organisation a pendant longtemps davantage été utilisée pour satisfaire les besoins de ses personnels que pour s'adapter à son environnement.

La réglementation européenne faisant progressivement la chasse aux monopoles, l'entreprise doit adapter son organisation à marche forcée.

Dans une des régions concernées, le chef de projet élabore une première « carte des partenaires », afin d'identifier *a priori* les acteurs synergiques et les acteurs antagonistes. (À ce stade, il est important de souligner que la stratégie des alliés se veut une démarche *dynamique* et non statique. Certes, elle cartographie la position synergique des acteurs, mais

1. O. d'Herbement, cf. « Pour aller plus loin ».



c'est pour mieux tenter de la faire évoluer : un acteur synergique dont on ne s'occupe pas peut rapidement baisser en énergie ; un acteur antagoniste peut très bien, lui aussi, évoluer, pour peu que l'on ait écouté et intégré ses desiderata. La stratégie des alliés vise à faire bouger les positions.)

Les projets de rapprochement d'entités ne suscitent guère d'opposition, car des garanties ont été données sur le droit pour chacun de rester dans son département. Mais ils ne suscitent guère non plus d'enthousiasme. Le premier travail va donc consister à identifier les acteurs susceptibles d'être intéressés par les opportunités offertes par ces rapprochements.

Dans un second temps, il s'agira d'accompagner le DRH dans la mise en œuvre de la stratégie des alliés. Il devra en particulier veiller à ne pas donner trop d'importance aux quelques voix qui tonnent contre cette nouvelle politique. Si des tentatives sont évidemment nécessaires vis-à-vis des opposants, afin de voir si leurs positions sociodynamiques peuvent bouger (augmentation de la synergie et/ou baisse de l'antagonisme), il faudra, si ce n'est pas le cas :

- réduire le temps passé avec eux, tenter de réduire leur pouvoir d'influence, afin qu'ils ne « contaminent » pas les autres ;
- et, surtout, consacrer l'essentiel du temps à identifier les actions susceptibles de renforcer les alliés, les soutenir, les encourager, les valoriser.

## LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Intention (crédit et procès d')

Partenaires (carte des)

Résistances au changement

Stratégies d'acteurs

## POUR ALLER PLUS LOIN

J.-Ch. Fauvet, *L'Élan sociodynamique*, Éditions d'Organisation, 2004.

O. d'Herbemont, B. César, *La Stratégie du projet latéral*, Dunod, 1996.

# APPRÉCIATIVE (DÉMARCHE)

*« Les organisations comme les individus grandissent dans la direction de ce qu'ils étudient et de leurs interrogations... Si vous regardez uniquement dans la direction des obstacles et des problèmes, c'est justement ce que vous trouverez. »*

Pierre-Claude Élie

## MÉTHODE

Changement collectif

## LA NOTION

La démarche appréciative – appelée en anglais *Appreciative Inquiry* – est une démarche *positive* d'accompagnement du changement. Pour en apprécier toute l'originalité, il faut remonter à ses origines.

Pendant longtemps, et encore majoritairement aujourd'hui, la médecine et sa fille la psychologie se sont intéressées essentiellement aux pathologies, c'est-à-dire à ce qui va mal chez l'individu. Le travail du médecin, du thérapeute, dans cette perspective, consiste à identifier les maux et à les soigner : par les médicaments pour le médecin, par la parole pour le thérapeute.

Dans les années 1950 à 1970, un certain nombre de psychologues américains – Abraham Maslow, Carl Rogers, Paul Watzlawick, Milton Erickson, entre autres – ont inversé le questionnement. Au lieu de se demander pourquoi les individus allaient mal, ils ont cherché à comprendre pourquoi ils allaient bien ; au lieu de chercher les pathologies, les souffrances, les échecs, les insuffisances, ils ont cherché les points forts, les réussites, les ressources, les compétences.

Voilà ce que dit Guy Ausloos, thérapeute québécois, à ce propos. Il parle du « côté négatif de notre culture, une culture du pessimisme, de la culpabilisation ou du négativisme, ce besoin que nous avons toujours de chercher ce qui ne va pas, au lieu de s'intéresser à ce qui fonctionne. Dans les années 1970, début des années 1980, on me faisait remarquer que je ne travaillais pas comme il fallait parce que je ne questionnais pas suffisamment ce qui n'allait pas. Nous avons cette culture qui nous fait regarder ce qui ne va pas<sup>1</sup> ».

---

1. G. Ausloos, « La compétence des familles ».

Depuis, la recherche a avancé, et les résultats démontrant l'influence des croyances sur la santé s'accumulent. Ainsi, en psychologie, c'est l'« effet Pygmalion » (cf. « Signes de reconnaissance »), mis en lumière par Robert Rosenthal, qui a montré que des élèves de niveau équivalent obtenaient des résultats scolaires significativement différents selon que leurs enseignants les croyaient *a priori* bons ou médiocres<sup>1</sup>.

Corps et esprit s'influençant mutuellement, comme l'a montré (entre autres) le neurobiologiste Antonio Damasio<sup>2</sup>. Les croyances positives mettent en branle des mécanismes de protection et de survie qui permettent à l'organisme de résister au-delà de toute attente.

Les chercheurs en management se sont intéressés à ces résultats, et ont cherché à voir s'ils les retrouvaient dans les organisations. Les travaux montrent des résultats similaires : une entreprise soumise à des agressions de son environnement (perte de clients, de parts de marché...) aura d'autant plus de chances de s'en sortir qu'elle pourra s'appuyer sur l'énergie positive de ses salariés.

Formulé ainsi, ce résultat a des allures d'évidence. Et pourtant, il percute certaines des méthodes les mieux établies :

- quel cabinet de conseil ne démarre pas une intervention par un diagnostic, dans lequel les consultants vont chercher à mettre en lumière les problèmes, les dysfonctionnements, les points faibles... que forcément ils vont trouver ?
- John Kötter, dont la méthode est répandue dans le monde entier, recommande de démarrer toute opération de changement en créant un sentiment d'urgence, c'est-à-dire en actionnant une émotion négative, la peur<sup>3</sup>.

Plus nous insistons sur les points faibles, plus nous créons de l'anxiété, et plus nous limitons la capacité de l'entreprise à mobiliser ses « ressources de guérison », de créativité, d'adaptation, de changement. Un individu qui a peur peut changer, mais uniquement sous la contrainte. Que celle-ci vienne à se relâcher, et il est à craindre un retour à la situation *ante*, voire l'apparition de « résistances au changement » (cf. fiche correspondante). Chat échaudé craint l'eau froide : l'individu et/ou l'organisation ayant été malmenés vont développer des « anticorps » au changement.

La vision positive du changement ne se base pas sur une conception naïve des hommes et des organisations. **Changer de façon positive, c'est simplement plus efficace que changer en résolvant des problèmes.**

C'est sur ces prémisses que repose la démarche appréciative. Elle propose de se baser sur l'énergie vitale de l'entreprise pour résoudre les problèmes et croître.

Le but reste le même. C'est le chemin qui diffère.

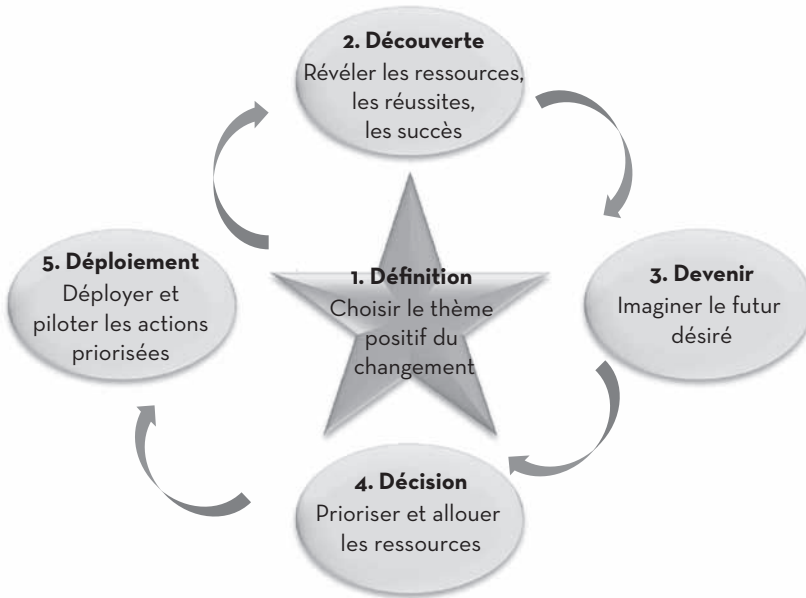
1. R. Rosenthal, *Pygmalion à l'école - L'attente du maître et le développement intellectuel des élèves*.

2. A. Damasio, *L'Erreur de Descartes - La raison des émotions*.

3. J. Kötter, *A Sense of Urgency*.

## COMMENT S'EN SERVIR ?

La démarche appréciative comporte 5 étapes, appelées en français les « 5 D »<sup>1</sup> :



### Les 5 étapes de la démarche appréciative

(Source : J. Pagès)

- Étape 1 - La **D**éfinition du sujet, de la question à traiter.
  - Cette étape est décisive, car les réponses dépendent des questions : « *Les organisations vont dans le sens des questions qu'on leur pose.* »
  - C'est l'occasion pour les dirigeants et les managers de réfléchir à la direction dans laquelle ils souhaitent emmener leur entreprise, leur équipe, que celles-ci aillent bien ou pas (cf. « Vision »). Il est conseillé d'élargir la réflexion au-delà de l'équipe de direction, car il importe que le ou les thèmes choisis rencontrent la réalité concrète des collaborateurs.
- Étape 2 - La **D**écouverte des ressources de l'organisation : ses succès, ses réussites, son énergie.

1. Le passage qui suit, ainsi que les citations sont tirés de J. Pagès (cf. « Pour aller plus loin »). Les Anglo-Saxons se sont fortement emparés de la démarche appréciative et la littérature à son sujet est volumineuse. En français, à ma connaissance, il n'existe que les livres de Jean Pagès et de Pierre-Claude Élie (Québécois).

- Même une entreprise en difficulté a des ressources. Si, temporairement, elle traverse une passe difficile, cela ne signifie pas qu'elle n'a pas les moyens de s'en sortir.
  - Concrètement, cela va prendre la forme d'entretiens en binôme, durant lesquels chacun va interroger son collègue pour découvrir ses talents, ses réussites, ses succès, ses sources d'engagement. *« Le fait d'être à deux est réducteur d'anxiété et crée un confort de relation propice au recueil d'informations sur les réussites et les ressources. En outre, l'alternance des rôles - interviewer et interview - a un impact très riche sur chacun. »*
  - Étape 3 - Le **D**evenir : imaginer à quoi pourrait ressembler l'entreprise à l'issue du changement engagé.
    - Lors des entretiens de l'étape 2, des questions portaient sur les désirs, les souhaits, les espérances :
      - *« Quels sont les trois vœux que vous feriez pour le développement de votre entreprise ? »*
      - *« Vous partez le vendredi. Vous revenez le lundi et, comme par miracle, votre entreprise a changé durant le week-end dans le sens que vous souhaitiez. À quoi ressemble-t-elle ? Comment fonctionne-t-elle ? Que faites-vous ? Qu'est-ce qui a changé concrètement ? »* (cf. « Orientation solutions »)
    - Il s'agit, à partir des réponses, d'imaginer le futur de l'entreprise le plus désirable possible (en anglais, cette 3<sup>e</sup> étape s'appelle « *Desire* »).
    - Les réponses recueillies en binômes sont partagées en grand groupe, hiérarchisées et priorisées [cf. « Priorisation (matrice de) »].
  - Étape 4 - La **D**écision : prioriser les ressources sur les chantiers et actions prioritaires.
    - On a identifié les ressources, on a élaboré la vision partagée, il faut maintenant structurer le changement : qui va faire quoi ? quels chantiers ? quel pilotage ? quels modes de management ?, etc. (cf. « Feuille de route »).
    - Cette phase et la suivante ne diffèrent pas fondamentalement des approches traditionnelles de pilotage.
  - Étape 5 - Le **D**éploiement et le pilotage des actions priorisées.
    - Il s'agit de déployer et de piloter les actions retenues.
- Plutôt que de détailler cette 5<sup>e</sup> phase, bien connue, arrêtons-nous un instant sur les conditions de succès de la démarche, telles qu'identifiées par David Cooperrider, l'inventeur de la méthode :
- une capacité des collaborateurs (au premier rang desquels les leaders) à porter un regard positif sur les choses, sur l'entreprise ;
  - une capacité d'innovation, de réinvention permanente ;
  - une compétence de coopération (cf. « Coopération et coordination »).



Les applications de la démarche appréciative sont très étendues : bilan, projet d'équipe, développement du management et du leadership, vision, communication, conduite du changement, convention...

La démarche appréciative est encore peu répandue en France, où la prégnance d'une culture à dominante critique ne porte pas spontanément à privilégier le verre à moitié plein. Mais elle est largement appliquée dans d'autres univers (Canada, États-Unis notamment), et les retours d'expérience sont très positifs.

Un groupe financier d'envergure internationale connaît un certain nombre de difficultés et doit diminuer ses investissements.

En conséquence, une de ses filiales françaises doit, au sein de sa direction marketing, fortement changer son mode d'organisation. Il s'agit d'être réactif avec une équipe nouvellement constituée (environ 60 personnes), peu encline à la transversalité et au jeu collectif, et dont la légitimité au sein de la filiale française est encore à prouver.

La demande est de construire avec eux un projet, pour réorienter la mission et les actions de la direction, optimiser les développements produits et préparer le redémarrage de l'activité. Après avoir défini les grandes orientations avec le comité de direction (étape 1), nous avons rassemblé les 60 collaborateurs de la direction pour :

- révéler les points positifs de l'organisation (étape de Découverte) ;
- imaginer la vision idéale de l'organisation future (étape du Devenir) ;
- élaborer et proposer des actions stimulantes (étape de Décision) ;
- puis définir le plan de déploiement (étape de Déploiement).

L'accompagnement a duré 5 mois et permis d'atteindre les résultats escomptés, tout en renforçant la cohésion de l'équipe.

La démarche a séduit les collaborateurs par son côté positif et participatif, en libérant les énergies. Les dirigeants ont été surpris de la rapidité avec laquelle les collaborateurs ont partagé les enjeux et se sont approprié les changements<sup>1</sup>.

## LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Lampadaire (syndrome du)

Orientation solutions

Team-building

Vision

1. Cette mission a été réalisée par Victor Bouzard, consultant coach du Groupe Bernard Julhiet à Lyon. Je le remercie de bien avoir voulu en témoigner.

## POUR ALLER PLUS LOIN

P.-Cl. Élie, *Dynamiser l'organisation avec la démarche appréciative*, Montréal, Éditions Transcontinental, 2007. Expose bien les principes de la démarche appréciative.

J. Pagès, *Le Coaching avec la méthode Appreciative Inquiry*, Éditions d'Organisation, 2009. *Appreciative Inquiry* (« questionnement positif ») est le nom d'origine de la démarche appréciative. Utile complément pratique du précédent.

# APPRENTISSAGE (DYNAMIQUE D')

*« Si, dans un groupe donné, chacun sait quelque chose mais n'a pas conscience que ses partenaires le savent également, la révélation par un agent extérieur quelconque permet de transformer ces connaissances privées en une connaissance publique, ouvrant ainsi des possibilités inédites de débat et de changement. »*

Michel Crozier

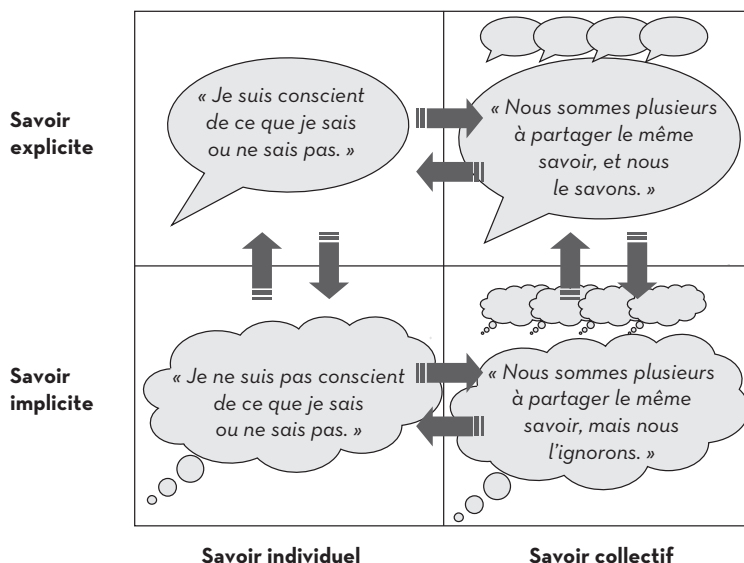
## CONCEPT

Changement collectif

## LA NOTION

La capacité d'apprentissage est la principale métacompétence d'une entreprise et d'un individu : d'elle dépend l'ensemble des autres apprentissages. Autant dire qu'elle devrait être au cœur des préoccupations des entreprises.

Deux auteurs japonais, I. Nonaka et H. Takeuchi, ont montré que l'apprentissage est un processus circulaire :



### La dynamique de l'apprentissage

(Source : I. Nonaka)

Au départ, l'individu sait des choses, dispose de connaissances, mais ne sait pas forcément qu'il les possède. Son savoir est individuel et implicite. Afin de donner de la puissance à ce savoir, il faut lui faire prendre conscience de ce qu'il sait. Ainsi, il peut plus facilement mobiliser ce savoir, pour lui et pour les autres. De tacite, son savoir doit devenir explicite.

En animation de groupe, on amène les participants à réfléchir sur un sujet, sur ce qu'ils en ont vu, appris, compris. On favorise la prise de conscience. C'est le premier mouvement.

Le deuxième mouvement va de l'individuel au collectif. L'individu a conscience de savoir quelque chose, mais il ignore si les autres le savent. Tant que les membres du groupe restent dans cette ignorance, le groupe ne gagne pas en puissance. D'où l'intérêt de faire réfléchir les gens ensemble, afin qu'une connaissance devienne le capital du groupe.

Le troisième mouvement consiste à rendre, de nouveau, implicite un savoir, à le transformer en routine. Ainsi, il occupe moins de place dans l'espace psychique de l'individu, qui peut se remettre en mouvement pour acquérir d'autres savoirs.

La première boucle de l'apprentissage est bouclée et peut recommencer.

## COMMENT S'EN SERVIR ?

Cette représentation a plusieurs applications pratiques, notamment en animation de groupe.

Sur un séminaire de plusieurs jours, faire réfléchir les participants sur ce qu'ils ont vu, entendu, retenu de la journée précédente permet de mettre en place cette boucle d'apprentissage :

- les participants ont appris quelque chose, mais ne savent pas encore quoi. Les y faire réfléchir permet de passer du tacite à l'explicite ;
- le fait que chacun partage avec le groupe peut faire écho chez certains. Les autres participants voient ainsi ce que chacun a retenu : mon savoir devient celui du groupe, celui du groupe devient le mien. L'ensemble de cette connaissance partagée devient un savoir collectif.

Comment une entreprise peut-elle intégrer ces principes dans ses pratiques ?

- Les directions des ressources humaines et les services de formation devraient penser l'apprentissage dans la durée – surtout dans le domaine des compétences comportementales (management, leadership) –, et pas simplement sur la durée d'un stage. Ce sont davantage des *parcours* qu'il convient de construire que des modules non intégrés dans une logique d'ensemble.
- Il faut qu'il y ait différents niveaux d'apprentissage : pratiques, théoriques, par échanges entre pairs, avec des intervenants externes, en accompagnements individuels, en équipe, etc.

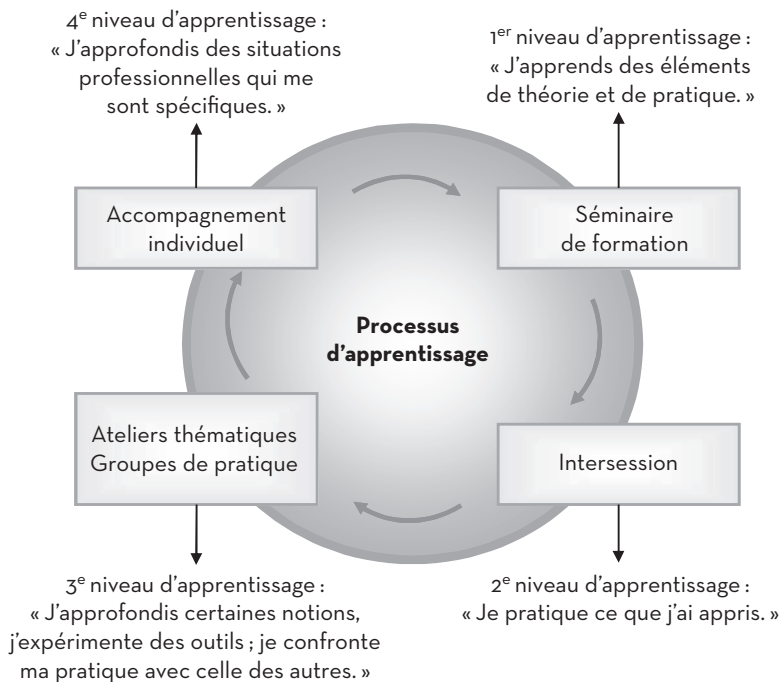
- De nombreuses entreprises n'ont pas fait évoluer leurs pratiques, qui reposent sur des stages de formation, animés par des intervenants externes. Or, quantité d'autres modalités existent (coachings individuels, coachings d'équipes, groupes d'analyse de la pratique, conférences, ateliers d'approfondissement, etc.), encore relativement peu utilisées alors qu'elles sont souvent moins coûteuses et plus efficaces.

Une PME fortement implantée sur le marché des parfums industriels est confrontée à un changement d'environnement concurrentiel : de nouveaux entrants arrivent, proposant des produits innovants à des tarifs plus compétitifs.

L'entreprise est caractérisée par un management de type familial : un système de promotion interne privilégiant les cadres maison ; une mise en avant de l'expertise, du métier ; un fort attachement au père fondateur ; une culture de la qualité (voire de la surqualité) ; etc.

Suite à une conférence, le directeur général et son comité de direction demandent au DRH de « moderniser la culture managériale », afin de répondre à ces nouveaux enjeux.

Le DRH, lui-même issu de cette culture, s'attelle à la tâche, pas forcément convaincu au départ. Après de longs échanges préparatoires, celui-ci va mettre en place un dispositif assez innovant pour une entreprise de cette taille, fait de séminaires, d'ateliers thématiques, d'accompagnement d'équipes, de coachings individuels et, dans un second temps, de groupes de pratiques, proposés aux cadres volontaires.



### Les leviers disponibles en entreprise

Quelles que soient les modalités, les 2 principes-clés en matière d'apprentissage sont :

- une inscription dans la durée : des compétences, des savoir-faire nouveaux ne s'acquièrent pas en une fois ;
- la plus grande variété possible dans les modalités proposées : formation « classique », binôme, conférences, tutorat, coaching individuel et d'équipe, transfert de compétences du manager ou d'experts, lectures...

## LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Annexes : compte rendu du livre de Jacques Rancière : « Joseph Jacotot, un coach au XIX<sup>e</sup> siècle »

Autonomie (cycle de l')

Benchmarking

Levers du changement

## POUR ALLER PLUS LOIN

I. Nonaka, H. Takeuchi, *La Connaissance créatrice - La dynamique de l'entreprise apprenante*, trad. fr. De Boeck Université, 1997 (1<sup>re</sup> édition 1995).

# ARGUMENTAIRE

*« On peut convaincre les autres par ses propres raisons,  
mais on ne les persuade que par les leurs. »*

Joseph Joubert

## OUTIL

### Changement collectif

## LA NOTION

L'argumentaire est un outil de communication, basé sur un jeu de questions-réponses. Il est notamment utilisé dans la vente et en management de projet.

L'utilisation que j'en propose concerne des projets de changement : changement de stratégie, d'organisation, d'outil, de système d'information.

Une des difficultés auxquelles peut être confronté un pilote de changement au démarrage de son projet est le manque d'alignement des différentes cibles : la direction a un point de vue, l'encadrement un autre, les salariés encore un autre.

L'argumentaire présente un double avantage :

- en termes de contenu, il fournit des réponses aux questions que les gens se posent au démarrage d'un projet : pourquoi ce changement ? Qu'est-ce que ça va changer ? Pourquoi maintenant ? Quels impacts cela aura-t-il sur l'organisation, l'emploi, les pratiques de travail ? Il donne le sens du changement, sa signification ;
- en termes de processus, il permet au pilote, à travers l'élaboration des réponses, d'une part, de sensibiliser les décideurs aux questions que les gens se posent sur le terrain et, d'autre part, de les animer autour des réponses. À travers cela se construit une représentation partagée du changement :
  - la base de l'entreprise entend ce que veut faire la direction ;
  - la direction entend les questions que se posent les salariés.

L'argumentaire va donc au-delà de la communication : c'est, dans son processus autant que dans son contenu, un véritable outil de conduite du changement.

Il présente d'autres avantages :

- pour un peu que le changement concerne plusieurs sites, il permet de diffuser les mêmes réponses partout, les mêmes messages. Il évite ainsi pas mal de déperdition de contenu (cf. « Communication ») ;
- il permet de monter un réseau de relais de communication et, ainsi, d'élargir le cercle des alliés (cf. « Alliés (stratégie des) »), c'est-à-dire le nombre de personnes qui vont injecter de l'énergie dans le projet.

## COMMENT S'EN SERVIR

L'outil tourne autour du processus de remontées de questions et de définition-diffusion des réponses.

Le chef de projet ou le responsable de la communication peut être le point de rencontre de ces deux processus, remontant et descendant :

- ceux qui recueillent les questions sont tous les acteurs qui ont pour fonction de communiquer et qui sont au contact du terrain ;
- ceux qui répondent sont bien évidemment les leaders, les sponsors, l'équipe de direction.

Le chef de projet peut, s'il le souhaite, proposer des réponses, et les faire valider par les sponsors.

Une filiale d'un grand groupe agroalimentaire accueille un nouveau directeur industriel. Celui-ci fait le tour des usines, et constate un certain retard en matière d'organisation industrielle : pas de gestion des compétences ; pas de communication visuelle ; peu d'outils de progrès (type 5 S) ; une répartition des rôles tirant l'encadrement vers le bas ; etc. Après quelques semaines de réflexion, la décision est prise de mettre en place des équipes autonomes<sup>1</sup>.

Pour la culture de l'entreprise, le changement culturel est profond et les interrogations nombreuses, y compris au niveau des cadres.

Une fois le projet structuré, il est présenté aux usines : comités de direction, encadrement, opérateurs. C'est l'occasion d'employer l'argumentaire. Les réunions d'information sont utilisées pour relever les questions que tous se posent. Le chef de projet en fait un relevé exhaustif et propose des premiers éléments de réponse au comité de pilotage. Les réponses sont redescendues aux usines, qui peuvent s'en servir dans leur communication avec les opérateurs.

Ce travail permet aussi d'aligner l'ensemble des acteurs de la communauté industrielle, puis, progressivement, des autres directions, sur les finalités et le sens du projet. Le projet, strictement industriel au départ, devient peu à peu un projet d'entreprise ; puis il est cité en exemple au niveau du groupe, qui envoie les responsables d'autres filiales y puiser des bonnes pratiques en matière de conduite du changement.

1. Cf. A. Tonnelé, « Pour aller plus loin ».



Argumentaire		
Nom du projet :		
Question A.	De (situation actuelle)	À (situation désirée)
1	Éléments de diagnostic	Vision de l'avenir
2		
3		
4		
B. Jalons-clés :		
Les grandes étapes de planification.		
C. Bénéfices du projet :		
Ce que le projet va apporter : à l'entreprise, à l'encadrement, au personnel.		
D. Inconvénients du projet :		
Un projet crée quelque chose de nouveau, et remet donc en cause une ancienne situation, dont certaines catégories bénéficiaient. Les identifier permet d'anticiper les résistances.		
E. Pourquoi ce projet est-il lancé ?		
<p>Deux grandes questions sont à la source de la plupart des résistances au changement, que j'appelle les deux « pourquoi » :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• « Pourquoi change-t-on ? » C'est la question du sens, de la signification du changement. Cette question permet d'y répondre. Elle couvre le besoin de comprendre.</li> <li>• « Pour quoi (en deux mots) change-t-on ? » C'est la question de la situation désirée (cf. question A). Cette question couvre le besoin d'être rassuré vis-à-vis de l'avenir, de pouvoir un minimum s'y projeter.</li> </ul>		
F. Ce qui ne doit pas changer :		
Aide à définir le périmètre du projet, à l'image d'une photo dont on aurait aussi le négatif.		

**G. Que risque-t-il de se passer si le projet échoue ?**

*On se pose souvent la question de la réussite, plus rarement celle de l'échec. Ainsi, à l'argument du coût du projet, et notamment des mesures d'accompagnement, peut être opposé celui de l'échec du projet.*

**H. Ce que les salariés et les managers doivent faire pour que le projet fonctionne (exemple : changer de comportements, utiliser de nouveaux outils...) :**

*Donner des exemples concrets de ce que vont devoir faire les acteurs : quels changements de comportements, de pratiques, d'attitudes vont-ils devoir opérer ?*

**I. Les objectifs minimaux du projet tels que demandés par le(s) sponsor(s) du projet :**

*La base du projet, sachant que, bien entendu, le projet peut aller au-delà.*

**J. Les réactions probables des salariés et des managers que le projet doit anticiper :**

*Incite à se mettre à la place des cibles du changement.*

**K. Les indicateurs permettant de dire que le projet sera un succès :**

*Les indicateurs peuvent être quantitatifs ou qualitatifs. L'essentiel est de disposer de macrorepères permettant de dire si le projet est/sera un succès.*

Définition des rôles	
Acteurs	Rôles en matière d'accompagnement du changement
<b>Sponsor(s)/commanditaire(s) du projet :</b>	<i>Ne pas négliger de définir ce que l'on attend des différents acteurs : la clarté permet la clarté, le flou génère le flou.</i>
<b>Chef de projet :</b>	
<b>Équipe projet :</b>	
<b>Autres acteurs :</b>	

## LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Alliés (stratégie des)

Communication

Résistances au changement

Sens, processus, contenu

## POUR ALLER PLUS LOIN

A. Tonnelé, *Équipes autonomes, guide de mise en œuvre - Organisation, gestion des compétences, conduite du changement*, Éditions d'Organisation, 2007.

# AUTONOMIE (CYCLE DE L')<sup>1</sup>

*« L'autonomie n'est jamais un état acquis, mais un processus complexe, ambigu et toujours en devenir. »*

Vincent Lenhardt

## CONCEPT

Changement individuel et collectif

## LA NOTION

L'autonomie est une notion essentielle, complexe et ambiguë :

- essentielle, car tous les managers rêvent de collaborateurs parfaitement autonomes ;
- complexe, car elle sollicite l'intériorité des individus et, à ce titre, supporte mal les injonctions (cf. « Double contrainte ») : on ne décrète pas l'autonomie ;
- ambiguë, car elle est souvent confondue avec l'indépendance, alors qu'elle en est le dépassement.

J'utilise la définition proposée par l'analyse transactionnelle, selon laquelle l'autonomie est la forme la plus aboutie d'un fonctionnement fondé sur des liens multiples. L'autonomie n'y est plus vue comme un état statique, mais comme un processus, une dynamique.

Ce processus comporte 4 stades : la dépendance, la contre-dépendance, l'indépendance et, enfin, l'autonomie, aussi appelée « interdépendance ».

## Stade 0 : la dépendance

La dépendance est qualifiée de « stade 0 » car elle ne comporte aucune forme d'autonomie.

C'est la situation de l'enfant, de sa naissance à l'adolescence, placé dans une situation de dépendance (physique, matérielle, affective...) par rapport à ses parents.

Dans une organisation, ce sont les premiers jours d'un nouveau collaborateur – quel que soit son âge –, qui dépend de son responsable hiérarchique pour son intégration, son inclusion (cf. « Inclusion, contrôle, ouverture »), son activité, ses liens avec les autres parties de l'organisation.

1. Je reprends ici certains éléments de mon précédent livre. Cf. « Pour aller plus loin ».

À ce stade, les liens sont forts et inégaux. La relation va dans un seul sens : il y a un « donneur » (le parent, le hiérarchique) et un « receveur » (l'enfant, le nouvel arrivant).

## Stade 1 : la contre-dépendance

C'est le début du processus d'autonomisation, et il démarre par... l'opposition, commencement du détachement.

Durant l'enfance, il y a deux moments de contre-dépendance : la « petite adolescence », vers 2 ans, et l'adolescence proprement dite.

L'enfant est en opposition avec ses parents. Pour s'affirmer, il s'oppose : les parents disent « blanc », il dit « noir » ; ils proposent des vacances à la mer, l'adolescent « préfère » des vacances à la montagne. C'est l'adolescent « en révolte » contre la société, contre ses parents, qui trouve « tout nul ».

En fait, pour être juste, il faut nuancer cette vision de la contre-dépendance. D'abord, la majorité des adolescents ne font pas de crise d'adolescence. Ensuite, le stade de contre-dépendance, sa durée, son intensité vont dépendre largement de la réponse de l'environnement. La crise de l'adolescence est en réalité une crise de la *distance parentale*.

Dans une équipe, le contre-dépendant est la personne qui adopte une attitude de « grogne », de refus ou de contre-pied plus ou moins systématique, exprimant par là une demande cachée d'exister davantage ; d'être davantage respectée, entendue, de trouver sa place (ce que Will Schutz appelle le besoin de « contrôle » : cf. « Inclusion, contrôle, ouverture »).

Si un collaborateur en est à ce stade, c'est que son manager n'a pas su trouver la bonne distance, n'a pas su lui offrir sa juste place. Un outil comme le management situationnel (cf. fiche correspondante) peut l'y aider.

Les liens sont aussi forts qu'au stade précédent et aussi inégaux : même si c'est dans l'opposition, l'individu a tout autant besoin de repères pour exprimer sa position.

Le caractère déconcertant de la contre-dépendance réside dans le fait que l'individu (ou l'équipe) envoie deux messages, en apparence opposés :

- l'un, explicite, d'opposition ;
- l'autre, implicite, exprimant une demande de reconnaissance et d'intégration.

Si l'environnement (parents, responsable hiérarchique) n'entend que le premier message, l'opposition risque non seulement de durer, mais de se renforcer. Si, inversement, l'environnement entend la demande latente, et y répond, alors l'évolution se fera beaucoup plus facilement vers l'étape d'après : l'indépendance.

## Stade 2 : l'indépendance

Dans la vie courante, cette période se situe à l'entrée dans l'âge adulte.

Le jeune adulte éprouve le besoin d'exister par lui-même, de voir s'il est capable de tenir debout tout seul. Les liens familiaux lui pèsent, il rejette massivement les conseils de ses proches. Il cherche moins des connaissances – surtout celles des autres – que des expériences : il ne veut pas savoir, il veut expérimenter, quitte à se tromper. Aussi, vouloir lui éviter les erreurs... est une erreur.

Tout ce qui peut le maintenir en situation de sujétion est rejeté. Seuls les liens amicaux, plus égalitaires, sont recherchés.

Dans le milieu professionnel, c'est l'expert qui estime n'avoir de comptes à rendre à personne, qui coopère le moins possible. Le collaborateur « indépendant » sait ce qu'il a à faire, il perçoit son chef, voire ses collègues, comme une gêne et ce, d'autant plus qu'il s'estime – souvent à juste titre – compétent.

L'indépendance est l'univers du « non-lien » : non-lien avec les parents ; non-lien avec son responsable hiérarchique ou avec les autres services.

L'indépendance, comme la contre-dépendance, peut être ambiguë, car elle ne renonce pas à ce que des liens cachés subsistent : c'est le jeune adulte qui accepte l'argent que lui donnent ses parents, d'autant plus volontiers si ceux-ci ont le bon goût de ne pas en parler ; ce sont certaines minorités régionales « indépendantistes » qui, tout en ayant un discours haut en couleur, ne refusent pas les aides financières de leur État ou des institutions internationales.

Ces liens cachés, malgré tout, sont souvent mal vécus, et se transforment parfois en violence.

## Stade 3 : l'autonomie, ou interdépendance

Ce stade démarre souvent avec l'arrivée du premier enfant.

Le jeune adulte qui devient parent se trouve placé face à un nouvel être en totale dépendance vis-à-vis de lui, ce qui l'amène à reconsidérer les liens avec ses propres parents. Le lien intergénérationnel se (re)fait.

En entreprise, c'est un collaborateur à la fois compétent, indépendant, et en même temps coopérant avec les autres, qui a intégré le fait que la coopération est non seulement indispensable, mais la condition de sa propre efficacité (cf. « Coopération et coordination »).

**Sur le plan collectif, le développement de l'autonomie, avant d'être un changement d'organisation, est avant tout un changement managérial et culturel.** Les liens sont non seulement assumés, mais recherchés, renforcés, explicités.

Autrement dit, l'autonomie, loin d'être l'antinomie du lien, en est la forme la plus aboutie.

- Ex. : collaborateur compétent et intégré ; jeune parent
- **Besoin : nouer des liens pour accroître sa performance ; reconnaître ses « dettes » ; ouverture**
- Demande cachée : pas de demande cachée
- Liens : forts, égaux et recherchés
- Gain : progression
- Deuil : confort de la maîtrise, de la répétition
- Accompagnement : traiter en pair, remettre en « déséquilibre »

Coopératif

- Ex. : collaborateur récent, en retrait ; enfant
- **Besoin : être pris en charge ; inclusion**
- Demande cachée : se séparer
- Liens : forts, inégaux et recherchés
- Gain : affirmation de soi
- Deuil : confort de la prise en charge
- Accompagnement : inciter à exprimer un point de vue, responsabiliser, sécuriser la personne

Nouveau collaborateur

Expert

- Ex. : expert ; jeune adulte
- **Besoin : (se) montrer sa capacité à tenir debout tout seul ; contrôle**
- Demande cachée : se (re-)lier
- Liens : faibles, égaux et repoussés
- Gain : synergies, échanges
- Deuil : confort de la solitude
- Accompagnement : lâcher prise sur le contrôle (manager), faire expérimenter le lien

Grognon

- Ex. : collaborateur « contestataire » ; adolescent
- **Besoin : trouver sa place, son rôle ; contrôle**
- Demande cachée : exister par soi-même
- Liens : forts, inégaux et repoussés
- Gain : responsabilité
- Deuil : confort de l'opposition, de l'irresponsabilité
- Accompagnement : accepter le désaccord, alimenter en information (si méconnaissances), inciter à proposer, rappeler au besoin les termes du « contrat »

### Le cycle de l'autonomie

(Source : N.-K. Symor, repris par V. Lenhardt)

## COMMENT S'EN SERVIR

Le cycle de l'autonomie peut être utilisé pour un accompagnement individuel comme pour un changement collectif.

### Accompagnement individuel

Le cycle de l'autonomie est un outil utilisé en coaching, en management : lorsqu'un collaborateur peine à trouver sa place ; lorsqu'un manager éprouve des difficultés de management avec certains de ses collaborateurs. Des hypothèses peuvent être faites, permettant d'identifier les besoins à satisfaire et les deuils à accompagner [cf. « Deuil (courbe du) »].

Au stade de la dépendance, le besoin immédiat de l'individu est d'être pris en charge. Pour le faire progresser, il va falloir diminuer petit à petit cette prise en charge, et l'accompagner pour qu'il lâche le confort dans lequel il se trouvait ; en ayant conscience, en même temps, que l'étape d'après va peut-être se traduire par de la contre-dépendance, c'est-à-dire une opposition plus ou moins marquée. Le manager peut aider son collaborateur à davantage exprimer son point de vue, lui confier davantage de responsabilités.

Au stade de la contre-dépendance, la grogne exprimée par un collaborateur peut être le signe qu'il cherche sa place. Selon l'attitude du manager, le collaborateur aura plus ou moins de facilité à évoluer vers le stade d'après.

On voit tout l'intérêt de cette lecture en termes de processus de croissance :

- en temps normal, un désaccord peut être perçu comme une opposition ;
- en termes de processus, il apparaît beaucoup plus comme une demande cachée, latente, souvent inconsciente, de pouvoir s'exprimer, trouver une place, sa place.

La violence dans les banlieues peut être vue soit comme la manifestation d'un rejet de la société, soit – à l'opposé – comme une demande cachée « d'en être » : on ne veut pas sortir de la société, mais y être davantage intégré ; comme la société ne me fait pas de place, pour retrouver une dignité je la rejette à mon tour. Selon la grille de lecture choisie, les réponses à apporter ne seront pas les mêmes.

**Le dysfonctionnement, dans le processus d'autonomie, réside moins dans l'opposition (la contre-dépendance) que dans la (mauvaise) réponse qui y est apportée.**

Au stade de l'indépendance, le collaborateur éprouve le besoin de montrer (et de se montrer) qu'il y arrive tout seul. C'est une étape où les conseils sont peu recherchés, voire rejetés : le collaborateur se considère comme l'égal de ses interlocuteurs, hiérarchique compris. Accepter des conseils signifierait régresser.



En pleine croissance professionnelle, le collaborateur est très demandeur de sens : aucun changement, aucune action, aucun contrôle n'est accepté s'il n'est pas compris. C'est une étape de maturité où le collaborateur est exigeant par rapport à son manager.

Le manager doit changer de posture :

- accepter de traiter son collaborateur en pair, comme une personne pleinement compétente (le contrôle tatillon, sans valeur ajoutée, est mal ressenti) ;
- mais aussi, progressivement, l'amener à expérimenter le lien (par exemple, en l'incitant à partager son expertise avec des plus jeunes ; en travaillant en binôme ; en l'intégrant dans des groupes projet). Ce qui n'a rien d'évident, car la solitude, notamment la solitude de décision, est assez confortable : on n'a de comptes à rendre à personne.

Enfin, dernier stade : l'interdépendance, ou autonomie. Le collaborateur est pleinement intégré, compétent et en lien avec les autres. Il est en ouverture par rapport à son environnement.

**L'autonomie, c'est le fait d'être en « pleine conscience » avec l'ensemble des stades :** dépendant, contre-dépendant, indépendant ou interdépendant selon les situations, les personnes, les contextes.

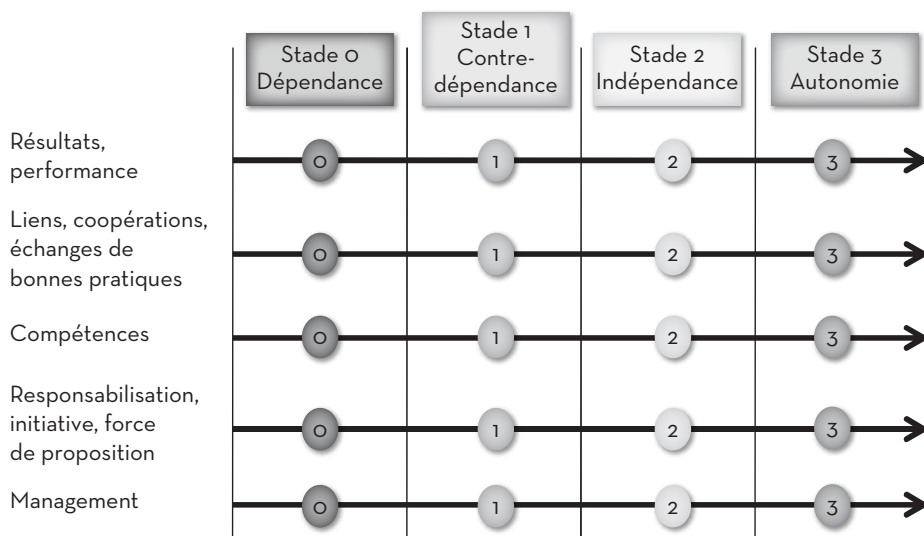
La personne parvenue au stade de l'autonomie, de l'interdépendance, est prête pour enclencher une remise en dynamique afin d'accéder à un niveau de maturité et de puissance personnelle supérieur.

Chaque étape est une croissance, et suppose donc de laisser des choses : des comportements, des croyances, des repères. Chaque étape s'accompagne d'un mini-processus de deuil.

L'accompagnant (manager, coach, consultant) doit être conscient du fait que la relation qu'il entretient avec son interlocuteur va fort probablement suivre la même progression... Ce qui veut dire qu'arrivant en situation de dépendance, il va probablement passer par des phases de contre-dépendance, d'indépendance et, si l'accompagnement se passe bien, d'autonomie. Mais n'est-ce pas le but même de l'accompagnement ?

## Accompagnement collectif

Une équipe suit la même évolution qu'une personne. L'outil ci-après peut être utilisé comme outil de diagnostic par l'équipe.



**Outil de diagnostic d'autonomie d'une équipe**

Les équipes de production d'un site industriel appartenant à un grand groupe métallurgique sont engagées dans une démarche de TPM<sup>1</sup>. Déjà très avancées, les équipes en sont arrivées au dernier stade du référentiel TPM. Elles souhaitent s'engager dans une démarche d'autonomie collective.

Les responsables industriels acceptent le principe proposé par le consultant, à savoir que l'autonomie ne se décrète pas, et que c'est aux équipes elles-mêmes de définir le niveau d'autonomie auquel elles souhaitent parvenir.

Des séminaires sont organisés pour toutes les lignes de production, au cours desquels sont mélangés la production et les supports (maintenance, qualité, appui technique...). Pendant trois jours, les équipes ainsi mélangées – elles expérimentent le lien et la coopération – réalisent leur propre diagnostic, définissent leur cible et les actions à mener.

## LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Annexes : compte rendu du livre de Jacques Rancière : « Joseph Jacotot, un coach au XIX<sup>e</sup> siècle »

Coopération et coordination

Deuil (courbe du)

Inclusion, contrôle, ouverture

Management situationnel

1. Total Productive Maintenance.

## POUR ALLER PLUS LOIN

Pour l'autonomie sur un plan individuel : V. Lenhardt, *Les Responsables porteurs de sens - Culture et pratique du coaching et du team-building*, Insep Consulting Éditions, 2002.

Pour l'autonomie sur un plan collectif : A. Tonnelé, *Équipes autonomes, guide de mise en œuvre - Organisation, gestion des compétences, conduite du changement*, Éditions d'Organisation, 2007.

# BENCHMARKING<sup>1</sup>

« Ceux qui sortent s'en sortent. »

Directeur d'une grosse PME

## OUTIL

Changement collectif

### LA NOTION

Le benchmarking est une démarche consistant à se comparer aux autres organisations et à appliquer les meilleures pratiques. Tout peut se benchmarker : une organisation, un projet, un service, un outil, un produit, une politique.

Traditionnellement, cet outil est utilisé pour alimenter une équipe en idées, la faire réfléchir. La comparaison donne des repères, même négatifs (on voit ce qu'on ne veut pas faire).

Cette façon d'utiliser les benchmarkings est bien connue et de bons livres existent sur le sujet (cf. « Pour aller plus loin »).

Je voudrais ici suggérer une approche complémentaire, non pas centrée sur le contenu (l'information qu'il peut apporter), mais sur le processus : ce qu'il peut générer en matière de changement.

L'intérêt du benchmark repose sur plusieurs points :

- le premier, c'est qu'« une image vaut mille mots » : une visite d'usine, un témoignage, un partage d'expérience avec d'autres entreprises permettent de « voir » ou entendre ce qui ne se voit pas (une organisation, une stratégie, un projet de changement). Vous pouvez essayer de convaincre les gens de l'intérêt d'une organisation en mode projet : cela restera beaucoup plus flou que s'ils rencontrent et échangent avec des gens qui fonctionnent déjà comme cela ;
- les messages n'ont pas le même impact selon qui les énonce. On sait que la puissance de conviction d'un message dépend autant de la pertinence du contenu que de la crédibilité de l'émetteur. À contenu équivalent, le même message prononcé par quelqu'un d'interne ou d'externe n'a pas le même poids ;
- enfin, la nouveauté fait moins peur quand on peut faire le lien avec l'existant. Le benchmark montre simplement que ce que l'on imagine être d'une grande nouveauté

1. Cette entrée s'inspire de mon ouvrage précédent. Cf. « Pour aller plus loin ».

existe déjà ailleurs, et parfois depuis fort longtemps. Le caractère anxiogène de la nouveauté en est réduit d'autant.

Bien sûr, utiliser cet outil dans cette optique suppose d'être prêt à lâcher prise sur certaines choses, et notamment sur le fait que, peut-être, les personnes participant au benchmark se feront une autre idée du changement.

Mais les avantages sont intéressants :

- le benchmarking envoie comme message aux collaborateurs qui le réalisent que leur avis est important. Cela n'est évidemment pas sans effet, surtout sur des catégories de personnel qui ne sont pas habituées à ce qu'on le leur demande ;
- les personnes en ressortent souvent plus convaincues, car personne n'a cherché à les convaincre. Chacun a pu se faire sa propre idée, prendre et laisser ce qu'il souhaitait ;
- cela élargit le nombre d'acteurs susceptibles d'apporter leur énergie dans le changement [cf. « Alliés (stratégie des) »]. Au bout de plusieurs visites, ce sont plusieurs dizaines de personnes qui deviennent favorables au changement.

## COMMENT S'EN SERVIR

Les modalités sont nombreuses :

- visites d'entreprises ;
- témoignages d'intervenants externes ;
- participation à des séminaires ;
- études de cas ;
- échanges de bonnes pratiques ;
- conférences...

La forme du benchmark a moins d'importance que son processus : comment utiliser ce qui se passe ailleurs pour faire bouger les acteurs, changer les repères, atténuer les peurs ?

Lors de la mise en place d'équipes autonomes, j'ai eu recours à ce levier. Ma contribution consistait à trouver des usines performantes et à emmener des groupes de 10 à 15 personnes, opérateurs et agents de maîtrise. Une fois sur place, ils étaient pris en charge par l'entreprise hôte. Je n'intervenais plus qu'en fin de journée, pour faire réfléchir le groupe : qu'avait-il vu ? Quelles étaient les bonnes idées ? Qu'est-ce qui pouvait être appliqué rapidement ?

Je demandais aussi au groupe de faire un retour aux responsables de l'entreprise qui nous invitait, retour toujours très apprécié.

Une fois revenus, les « visiteurs » avaient pour consigne de présenter au comité de direction ce qu'ils avaient vu et retenu, et de le faire réfléchir sur une à deux idées à mettre en œuvre tout de suite.

## LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Alliés (stratégie des)

Apprentissage (dynamique d')

Diagnostic partagé

SWOT

## POUR ALLER PLUS LOIN

J.-M. Schoettl, *Réaliser un benchmarking - Se comparer aux meilleurs pour progresser*, Insep Consulting Éditions, 2003.

A. Tonnelé, *Équipes autonomes, guide de mise en œuvre - Organisation, gestion des compétences, conduite du changement*, Éditions d'Organisation, 2007.

# BESOINS

*« À partir du moment où les gens parlent de leurs besoins plutôt que des torts des autres, il devient beaucoup plus facile de trouver des moyens de satisfaire tout le monde. »*

Marshall Rosenberg

## CONCEPT

Changement individuel

## LA NOTION

Je présente dans cette fiche l'approche de trois auteurs :

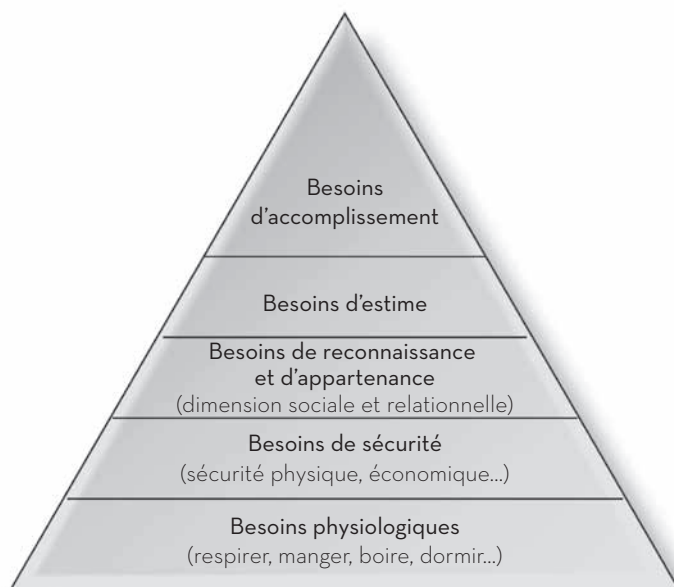
- Abraham Maslow ;
- Éric Berne ;
- Marshall Rosenberg.

Une quatrième approche, celle de Vincent Lenhardt, proche de celle de Rosenberg, est présentée ailleurs (cf. « RPBDC »).

## Abraham Maslow (1908-1970) : la pyramide des besoins

Maslow a introduit une rupture dans la psychologie contemporaine : à l'opposé de ses prédécesseurs, il s'est intéressé aux individus allant bien [cf. « Appréciative (démarche) »]. Il a voulu comprendre les raisons qui font que certains individus, plus que d'autres, parviennent à s'accomplir, à développer leur plein potentiel. Plutôt que de chercher à traiter les dysfonctionnements, les névroses, il a tenté d'identifier les conditions qui permettent à un individu de se développer (cf. « Orientation solutions »).

Il a ainsi mis au jour un certain nombre de besoins qui suivent une progression (ils ont par la suite été formalisés sous forme d'une pyramide... dans laquelle Maslow n'est pour rien).



### Hiérarchisation des besoins selon Maslow

Les besoins physiologiques sont liés à la survie immédiate, à la conservation de son état : la faim, la soif, la respiration... Ils sont à la base, en ce sens qu'ils conditionnent les autres. Aucun autre besoin n'émerge s'ils ne sont pas satisfaits.

Les besoins de sécurité recouvrent la sécurité physique et économique qui, selon les niveaux de développement et les cultures, peuvent donner lieu à des modalités très diverses : respect des droits de l'homme, forces de l'ordre, sécurité sociale, droit au logement, prospérité économique...

Les besoins de reconnaissance, d'appartenance concernent toute la dimension sociale et relationnelle de l'individu, son besoin de se sentir appartenir à un collectif, d'y avoir sa place (cf. « Inclusion, contrôle, ouverture »). L'individu satisfait ces besoins au travers de ses communautés d'appartenance : famille, travail, amis, relations sociales, associations, clubs... Pour Éric Berne, le besoin de reconnaissance est l'un des trois grands besoins humains (voir ci-après).

On peut dire que, globalement, dans les sociétés occidentales, les deux premiers niveaux (besoins physiologiques, besoins de sécurité) sont à peu près satisfaits<sup>1</sup>. En revanche, le troisième besoin (reconnaissance) semble plus problématique si l'on s'en

1. Bien qu'en période de fort chômage ou de stagnation salariale, le besoin de sécurité économique soit malmené.



réfère à la multiplication récente d'ouvrages sur ce thème<sup>1</sup> – et à ce que l'on peut simplement observer dans les organisations (cf. « Signes de reconnaissance »).

Les besoins d'estime peuvent être assouvis au travers d'une multitude d'activités : travail, loisirs, projets personnels, relations sociales, etc.

Les besoins d'accomplissement sont, d'après Maslow, les besoins les plus élevés. Là aussi, les stratégies pour les satisfaire peuvent emprunter des voies très diverses.

L'intérêt de l'approche de Maslow est double. D'une part, elle montre que lorsque les besoins d'un certain niveau ne sont pas couverts, rien ne sert de chercher à répondre aux besoins supérieurs. Quelqu'un qui a peur pour son emploi sera peu sensible à un discours sur le développement personnel. Il y a une progressivité dans les besoins humains.

Cette hiérarchisation doit tout de même être nuancée. Les récits de prisonniers des camps nazis et soviétiques montrent que des besoins supérieurs (sens, spiritualité...) peuvent être présents, même lorsque les besoins primaires (faim, sécurité) ne sont pas satisfaits. Parfois même, ils peuvent servir de substituts. Les livres témoignages de Victor Frankl sont, à cet égard, exemplaires.

Une formulation plus juste serait donc de dire que **l'ensemble de ces besoins coexiste au sein de chacun, mais qu'ils se nourrissent dans un certain ordre**, idéalement en partant de la base.

L'autre intérêt de cette modélisation est de montrer que les besoins humains ne sont pas stables : sitôt un niveau satisfait, l'être humain passe au niveau du dessus.

C'est particulièrement visible dans les enquêtes de climat social. Il peut arriver, d'une vague d'enquête à l'autre, que le niveau global de satisfaction au travail n'augmente pas, alors que des améliorations concrètes ont pu être apportées sur la base des résultats de la vague précédente. Entre les deux, les besoins des collaborateurs ont pu changer de niveau.

Le même phénomène peut s'observer dans les programmes de leadership. Les collaborateurs progressent, accèdent à des niveaux de conscience et de puissance personnelle supérieurs et, du coup, se montrent plus exigeants (et donc parfois plus insatisfaits) vis-à-vis de leur hiérarchie.

## Éric Berne (1910-1970) : stimulation, reconnaissance, structure

Éric Berne, psychiatre américain, fondateur de l'analyse transactionnelle, pose qu'il y a trois besoins fondamentaux<sup>2</sup>.

1. Cf. A. Caillé, *La Quête de reconnaissance – Nouveau phénomène social total* ; A. Honneth, *La Lutte pour la reconnaissance* ; J.-P. Payet, *La Reconnaissance à l'épreuve – Explorations socio-anthropologiques*.

2. E. Berne, *Des jeux et des hommes – Psychologie des relations humaines*.

## **Le besoin de stimulation**

Berne a identifié ce besoin à partir des expériences de Spitz sur les nourrissons (cf. « Signes de reconnaissance »). Celui-ci a découvert que des nourrissons qui n'étaient pas touchés physiquement avaient tendance à décliner, voire à mourir. Berne a élargi ce constat : « *De façon psychologique et sociale, l'appétit de stimulus est sous maints aspects parallèle à l'appétit de nourriture*<sup>1</sup>. »

Lors du séminaire d'équipe de la direction de la stratégie d'une grande entreprise, les collaborateurs ont tous exprimé le fait que l'un de leurs « moteurs » principaux, ce qui les motivait à être dans cette direction, était la richesse des sujets qu'ils traitaient, l'ampleur de l'ambition de la direction générale.

## **Le besoin de reconnaissance**

Le besoin de reconnaissance est la suite logique du précédent. C'est le besoin de se sentir reconnu par les autres. Chaque individu adopte des stratégies différentes pour satisfaire ce besoin.

Un acteur de cinéma aura besoin d'une grande quantité de signes de reconnaissance, tandis qu'un scientifique pourra se satisfaire de ceux qu'il obtient une fois l'an lors du congrès annuel de sa discipline.

Le besoin de reconnaissance, lorsqu'il n'est pas satisfait, peut faire perdre beaucoup d'énergie : la personne qui n'obtient pas la promotion, l'augmentation salariale qu'elle espérait ; le collaborateur frustré de ne pas recevoir de félicitations de sa hiérarchie lorsqu'il s'est « défoncé » sur un dossier...

Le directeur logistique d'une entreprise de services obtient, après une année d'efforts acharnés avec son équipe, le titre de « meilleur directeur logistique de France ». Le lendemain, il reçoit (en copie) un e-mail de son responsable, adressé au comité de direction, annonçant sa distinction et concluant (en substance) : « *Cette récompense n'apporte pas grand-chose à l'entreprise, mais il était important que vous ayez l'information.* »

## **Le besoin de structure**

Pour Éric Berne, le besoin de structurer son temps, celui de sa journée comme celui de sa vie, est au fondement des stratégies relationnelles : *Que dites-vous après avoir dit bonjour ?*<sup>2</sup> Comment allez-vous structurer votre vie, notamment pour obtenir de la reconnaissance ?

1. *Idem.*

2. Titre de son plus célèbre ouvrage.

En entreprise, beaucoup de dysfonctionnements viennent d'un manque de structure : manque d'objectifs communs, voire individuels ; organisation floue ; réunions inefficaces ; temps collectif désorganisé ; etc. Toutes ces « pathologies » relèvent du besoin de structure.

Lors de leur séminaire d'équipe, les collaborateurs expriment une forte insatisfaction à l'égard de leur leader. Celui-ci est en effet très sollicité par le directeur général et leur consacre très peu de temps. Deux des trois besoins de Berne ne sont pas satisfaits :

- le besoin de reconnaissance, car le leader est « absent » de l'équipe ;
- le besoin de structure, car les réunions d'équipe sont annulées régulièrement.

## Marshall Rosenberg (né en 1934) : les sentiments, révélateurs de besoins cachés

Marshall Rosenberg a mis au point une méthode de communication non violente (CNV) enseignée dans le monde entier, basée sur un processus en quatre points : OSBD.

### O comme observation

En matière de communication, Rosenberg recommande de remplacer les jugements de valeur (« *Tu arrives toujours en retard* », « *On ne peut jamais te faire confiance* ») par une observation factuelle : « *La semaine dernière, tu es arrivé en retard à nos 3 rendez-vous.* » Le jugement de valeur, entendu comme une critique, provoque un réflexe de protection, voire de riposte. Remplacer les jugements hâtifs, les généralisations moralisantes par des observations concrètes et factuelles permet d'engager un mode de relation plus pacifique.

### S comme sentiment

Après avoir observé sans juger, la CNV recommande d'exprimer ce que l'on ressent. C'est une façon de partager avec l'autre son état émotionnel, de lui faire comprendre ce que génère en nous son comportement, de passer du stade de l'implicite à l'explicite : « *Quand tu te comportes de cette façon en réunion, je ne me sens pas respecté, et ça me met en colère.* »

### B comme besoin

Derrière chaque sentiment, chaque émotion, se cache un besoin :

- un besoin satisfait dans le cas d'un sentiment positif ;
- un besoin non satisfait derrière un sentiment négatif (cf. « Intelligence émotionnelle »).

Rosenberg fait des besoins la pierre angulaire de sa méthode :

- ils permettent de nous réapproprier la responsabilité de ce que nous ressentons :  
« *Les jugements portés sur autrui sont des expressions détournées de nos propres besoins inassouvis.* »
- nous (re)devenons capables d'identifier les voies et moyens de satisfaire nos besoins propres, et donc de sortir de nos impasses relationnelles.

### D comme demande

La dernière étape du processus de CNV consiste à exprimer une demande.

Lorsque nos besoins ne sont pas satisfaits, nous attendons souvent que l'autre les devine, à tel point parfois que nous en faisons une preuve de son attention à notre égard : « *S'il/elle m'aime, il/elle doit être capable de deviner ce dont j'ai besoin.* » Rosenberg invite à sortir de ce jeu (cf. « Jeux psychologiques ») et à exprimer une demande claire sur notre besoin.

OSBD : ces quatre lettres dessinent un processus en apparence simple. En réalité, il réclame rien de moins qu'une nouvelle « grammaire relationnelle », faite de déprogrammation et de réapprentissage :

- Observation : se déprogrammer de l'habitude de porter des jugements, apprendre à distinguer jugement et observation ;
- Sentiment : identifier et nommer ce que l'on ressent, nos états intérieurs ;
- Besoin : arrêter de penser que les autres sont responsables de ce que nous ressentons, nous sommes responsables de nos émotions ; identifier nos besoins derrière nos ressentis et les exprimer ;
- Demande : ne pas attendre que l'autre devine nos besoins ; apprendre à faire des demandes concrètes ; apprendre la différence entre une demande (qui peut être refusée) et une exigence (qui impose).

**Maslow, Berne, Rosenberg : trois auteurs majeurs de la psychologie contemporaine, qui tous placent la notion de besoin au cœur de leur approche.**

## COMMENT S'EN SERVIR

La notion de « besoin » est incontournable en matière d'accompagnement du changement : coaching, négociation, gestion des tensions, consulting...

Les 3 besoins de Berne (stimulation, reconnaissance, structure) sont essentiels en coaching individuel et d'équipe. Le coach, lors de ses interventions, doit veiller à ce que ces 3 besoins soient satisfaits : ils sont la base de l'estime de soi, de la confiance, de la coopération (cf. « Coopération et coordination »).

La CNV de Rosenberg est fondamentale pour tout ce qui relève des tensions et des conflits.

La notion de besoin sert plus généralement à élargir le champ des possibles. Ainsi, en matière de négociation, les acteurs restent souvent bloqués sur leurs positions (leurs solutions) et prennent leurs revendications pour la juste expression de leur besoin. Or, ces revendications ne sont souvent qu'une voie – parmi d'autres – pour le satisfaire.

**Remonter au besoin derrière la solution permet d'élargir le champ des options et des modalités envisageables.**

Le DRH d'un site industriel de 1 000 personnes souhaite modifier le système de gestion des compétences. Ce système a été conçu il y a plusieurs années, en réponse à une grogne sociale, elle-même provoquée par l'absence de perspective pour le personnel de production. Au fil du temps, un certain nombre de dérives sont apparues dans ce système, liées à un lien strict entre acquisition de compétences et rémunération.

La demande est claire : remplacer ce système par un autre, qui ne mette plus en danger les équilibres économiques du site.

En creusant un peu, le consultant s'aperçoit que, derrière cette demande, se cache un besoin non exprimé : rétablir un climat de confiance entre la direction et ses salariés ; et plus profondément encore : rétablir la confiance de l'actionnaire américain, qui commence à trouver que le climat social du site français est problématique.

Remonter de la demande d'origine vers le besoin a permis de proposer une démarche et une stratégie de changement plus adaptées aux besoins.

## LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Intelligence émotionnelle

Jeux psychologiques

RPBDC

Signes de reconnaissance

## POUR ALLER PLUS LOIN

M. Rosenberg, *Les Mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs)* – Initiation à la communication non violente, trad. fr. La Découverte, 1999 (1<sup>re</sup> édition 1999).

Th. d'Ansembourg, *Cessez d'être gentil, soyez vrai – Être soi en étant avec les autres*, Éditions de l'Homme, 2001.

Th. d'Ansembourg, *Être heureux, ce n'est pas nécessairement confortable*, Pocket, 2008 (1<sup>re</sup> édition 2004).

# BLASON

« On est prompt à connaître ses plus petits avantages  
et plus lent à pénétrer ses défauts. »

Jean de la Bruyère

## OUTIL

Changement collectif

## LA NOTION

Le blason est un outil utilisé en team-building. Il consiste à faire travailler une personne ou un groupe autour de ses/leurs représentations de l'autre/des autres.

Le support ci-dessous a été utilisé dans le cadre d'une fusion de deux entreprises leaders, afin de faciliter le rapprochement d'équipes commerciales anciennement concurrentes.

### Comment NOUS voyons les autres

Ce que VOUS APPRÉCIEZ de  
l'autre culture, ce qui facilite  
l'efficacité collective et que vous  
souhaiteriez conserver

Dessin

Ce que VOUS N'APPRÉCIEZ PAS  
de l'autre culture, ce qui limite  
l'efficacité collective et que vous  
souhaiteriez faire évoluer

Dessin

+

Ce que LES AUTRES APPRÉCIENT  
de votre culture

Dessin

Ce que LES AUTRES  
N'APPRÉCIENT PAS de votre  
culture

Dessin

-

### Comment LES AUTRES nous voient

Blason interculturel

Exemple de blason utilisé pour faire le bilan de 2 ans de fonctionnement d'une équipe de direction :

- Quels ont été vos meilleurs moments dans cette équipe ? les moments enthousiasmants de cette équipe ?
- Quels ont été vos moments difficiles ? les moments décourageants de l'équipe ?



<p><b>1 - Mes meilleurs moments</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ce que j'ai vécu de bien, de positif, d'enrichissant, d'apprenant</li> <li>- Mon meilleur souvenir, une anecdote amusante</li> <li>- Ce que je crois avoir apporté à ce CODIR</li> <li>- Ce que j'en retiendrai de positif</li> </ul>	<p><b>2 - Mes moments difficiles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ce que j'ai vécu de douloureux, de difficile, de décourageant</li> <li>- Un souvenir douloureux</li> <li>- Ce que je n'ai pas réussi à apporter à ce CODIR</li> <li>- Ce que je n'aimerais pas revivre</li> </ul>
<p><b>3 - Les moments enthousiasmants de l'équipe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les moments de joie vécus dans cette équipe</li> <li>- Ses plus belles réussites collectives</li> <li>- Les moments où l'équipe a été aidante/où j'ai été aidant pour les autres</li> </ul>	<p><b>4 - Les moments décourageants de l'équipe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les moments de malentendus, de tensions</li> <li>- Ses échecs</li> <li>- Les moments où l'équipe n'a pas été une ressource pour moi /où je n'ai pas été une ressource pour l'équipe</li> </ul>

**Blason historique**

## COMMENT S'EN SERVIR

Le blason peut être utilisé pour confronter des cultures, des points de vue différents ; en cas de fusion d'entreprises, d'équipes multiculturelles.

Le dessin permet de dire souvent plus de choses que les mots, et il comporte une dimension ludique et de lâcher-prise qui favorise la cohésion d'équipe.

Exemple de blason réalisé par l'équipe de direction franco-internationale d'un site de production, autour de difficultés culturelles qui limitaient l'efficacité de l'équipe.

### Comment NOUS voyons les autres

#### Ce que NOUS APPRÉCIONS de leur culture

- Leur capacité à aller droit au but
- Leur esprit de tolérance, leur ouverture par rapport aux différences
- Ils ne regardent pas les apparences, ils regardent le travail

#### Ce que NOUS N'APPRÉCIONS PAS de leur culture

- Leur manque de tact dans les échanges, parfois trop de brutalité
- Une forme de préjugé, de sarcasme, ressentie comme un manque de respect

+

#### Ce que LES AUTRES APPRÉCIENT de notre culture

- Notre chaleur, notre accueil

#### Ce que LES AUTRES N'APPRÉCIENT PAS de notre culture

- Ne pas dire les choses, ou l'utilisation de chemins détournés (« où se trouve ton oreille ? »)

-

### Comment LES AUTRES nous voient

Blason réalisé par les internationaux d'une équipe franco-internationale





Le partage des travaux met souvent en lumière le parallélisme des craintes et des appréhensions, et contribue par là même à les faire tomber : comme dans une opération mathématique où les facteurs équivalents de chaque côté de l'égalité peuvent être supprimés, deux peurs qui se ressemblent et s'expriment s'atténuent.

## LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Énergie (diagnostic d')

Johari (fenêtre de)

Processus objectifs et subjectifs

Team-building

## POUR ALLER PLUS LOIN

Pas de bibliographie spécifique.

# CADRE DE RÉFÉRENCE

*« Nous devenons plus humains quand nous réalisons que nous ne voyons pas le monde comme il est, mais que nous le voyons comme nous sommes. »*

Humberto Maturana

## CONCEPT

Changement individuel et collectif

## LA NOTION

Le cadre de référence désigne les lunettes avec lesquelles nous regardons le réel. Les « lunettes » dont il est question ici ne désignent évidemment pas celles que l'on porte sur le nez, mais celles que nous avons dans la tête, et qui nous font voir le réel d'une certaine façon.

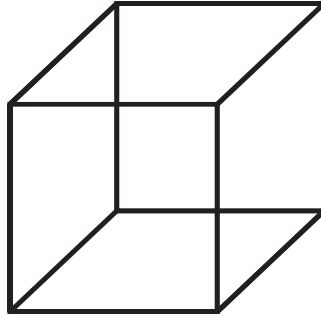


**Qui voyez-vous ?**

Si vous ne connaissez pas l'image ci-dessus, l'exercice consiste à regarder cette figure et à dire ce que vous voyez, notamment à donner un âge à cette femme. Est-elle jeune ? Est-elle vieille ? Peut-elle être les deux à la fois ?

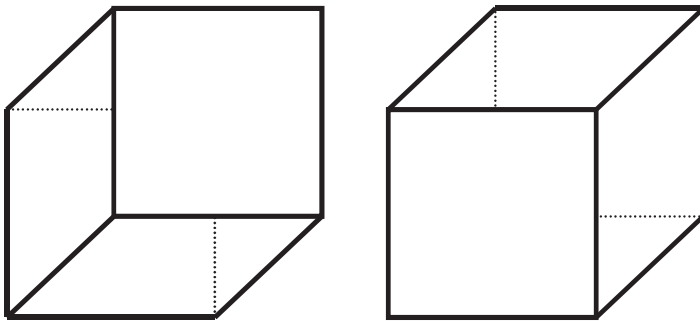
Si vous connaissez cette figure, vous avez la réponse : il y a deux femmes, une jeune et une vieille. Les voyez-vous ?

Dans le cube ci-dessous, combien voyez-vous de cubes ?



Combien y a-t-il de cubes ?

Il y en a deux, là aussi.



Dans les deux cas – les deux femmes, les cubes –, il n'est pas possible de voir les deux figures *en même temps* :

- soit on voit la jeune femme en premier, soit la vieille ;
- soit on voit le cube vu du dessous, soit celui vu du dessus.

Et pourtant les deux existent en même temps !

**Il y a donc bien un écart entre le réel et ce que notre cerveau est capable d'en percevoir.** Non seulement il élimine spontanément une des deux informations, mais en plus il nous fait croire que cette figure-là (la jeune ou la vieille, le cube vu du dessous ou le cube vu du dessus) est *la* réalité. Alors qu'elle n'est qu'une réalité.

Il faut distinguer ici deux notions, le réel et la réalité :

- le réel est tout ce qui nous entoure, avec sa diversité infinie ;

- la réalité est ce que l'on en voit, ce que l'on en comprend, ce que l'on en retient ; elle est une sélection. Opérée par qui ? Par notre cadre de référence [cf. « Inférence (échelle d') »].

Laurent Buratti donne cette définition de la réalité : « *Un réel augmenté de notre subjectivité*<sup>1</sup>. »

**Notre cadre de référence, ce sont les filtres invisibles que nous avons devant les yeux et les oreilles, que nous actionnons pour ne pas saturer nos capacités cognitives, et sélectionner une signification parmi une multitude possible.**

Le réel n'est pas accessible à l'homme. Seule une certaine réalité l'est, filtrée, reconstruite, simplifiée.

Les difficultés démarrent quand nous confondons cet ersatz avec le réel ; quand nous prenons « la carte pour le territoire », pour reprendre la célèbre formule du linguiste autrichien Alfred Korzybski (1879-1950)<sup>2</sup>. Nous confondons notre représentation, infiniment partielle et partielle, avec le réel, infiniment complexe et polysémique.

À la sortie d'un cinéma, lorsque nous échangeons avec des amis sur ce que nous avons vu, bien souvent personne n'a vu le même film. Ce qui est vrai... et faux. *Autant en emporte le vent* est un film (et un seul : le réel), mais quand certains y voient un récit de la guerre de Sécession, d'autres retiennent la révolte d'une femme contre sa condition ; d'autres, un film aux tonalités racistes ; d'autres, encore, la fin de l'ancien monde sudiste ; etc. Chacun a raison en même temps.

Un seul réel, plusieurs réalités.

Un nouveau directeur général est nommé pour redresser une entité. Il fait le tour des équipes, établit son diagnostic et travaille d'arrache-pied avec son comité de direction pour élaborer une nouvelle stratégie. Au bout de quelques mois, la nouvelle stratégie est conçue : claire, simple, elle tient en quatre priorités. Chaque mot est pesé. Puis vient le temps du déploiement. Au bout de quelques semaines, malgré les grand-messes, la stratégie semble toujours aussi peu comprise, et encore moins appliquée. Le comité de direction s'énerve. Commence à émerger l'idée que les managers ne sont pas au niveau. La preuve : ils ne comprennent rien à la nouvelle stratégie, pourtant si claire !

Le consultant suggère au leader de libérer un peu de place dans son agenda pour venir discuter en direct avec ses managers de la stratégie. Il suggère aussi de proposer aux équipes qui le souhaitent d'organiser quelques journées de travail autour de la déclinaison de la stratégie. Objectif : partager les cadres de référence (cf. « Vision »).

1. L. Buratti, cf. « Pour aller plus loin ».

2. A. Korzybski, *Une carte n'est pas le territoire - Prolégomènes aux systèmes non aristotéliens et à la sémantique générale*.

La notion de cadre de référence nous oblige à abandonner l'idée selon laquelle deux vérités différentes ne peuvent pas coexister en même temps : *je peux avoir raison et toi aussi, même si nos points de vue diffèrent.*

## COMMENT S'EN SERVIR

La question du cadre de référence ne consiste pas à savoir comment sortir de ce qui ressemble, à première vue, à une impasse (personne ne partage le même cadre de référence), mais à se demander que faire avec : comment s'accorder ? Comment trouver des terrains d'entente suffisants pour agir ensemble ? Comment se mettre d'accord sur le changement à conduire ? Comment construire ensemble une représentation partagée ?

Les fusions sont le moment par excellence où émergent les différents cadres de référence. Tout d'un coup, en se comparant à quelqu'un d'autre, je prends conscience de la relativité de mon point de vue. Ce qui était évident pour moi pose problème à l'autre ; ce qui lui était naturel me questionne.

Des outils et des méthodes fiables existent pour faire émerger les cadres de référence, et en construire de nouveaux :

- le blason (cf. fiche correspondante) ;
- l'exercice de la vision partagée (cf. fiche correspondante).

Pour identifier nos cadres de référence, nous devons métacommuniquer : autrement dit, communiquer sur nos différences de représentation.

Quand je fais une plaisanterie dont je crains qu'elle ne soit prise au premier degré, je précise : « *Je plaisante !* » Ce faisant, je métacommunique, c'est-à-dire que je communique sur ma communication. Je ne parle pas du contenu (la plaisanterie), mais du style de communication que j'utilise (l'humour).

Vincent Lenhardt en décrit les principales étapes :

1. Je prends conscience que ce que je crois être le réel n'en est qu'une facette possible. Ma représentation n'est pas le réel, elle n'en couvre pas toute l'infinie richesse. Si, du coup, elle n'est pas tout le réel, cela signifie que d'autres que moi peuvent avoir une autre représentation de la même chose.
2. J'accepte donc de reconnaître que l'autre peut, légitimement, avoir une autre vision que la mienne, pas forcément plus « juste » ou « fausse », simplement différente.
3. Nous communiquons ensemble sur nos façons de voir les choses, afin de bien comprendre nos points de vue respectifs.
4. Si deux visions différentes peuvent être vraies en même temps, alors peut-être pouvons-nous en construire une 3<sup>e</sup> ensemble, qui ne soit ni la simple somme de nos

deux visions, et encore moins leur plus petit dénominateur commun. La vision que nous allons créer ensemble peut être quelque chose de très différent : une pure création, plus juste, plus puissante que la somme des deux premières.

Une autre utilisation de la notion de cadre de référence est le *recadrage*.

Le recadrage repose sur le postulat que « la carte n'est pas le territoire » : la représentation que nous nous faisons des choses n'est pas ces choses-là. Ce n'en sont que des représentations possibles.

Cela signifie qu'à défaut de changer le réel, ce qui n'est pas toujours possible – notamment dans le domaine des relations (cf. « Tennis relationnel ») –, nous pouvons changer la représentation que nous en avons.

C'est la métaphore du verre à moitié vide ou à moitié plein. Les deux sont vrais, mais nous ne pouvons en choisir qu'un. Une personne dont le cadre de référence la porte plutôt vers l'optimisme penchera pour le verre à moitié plein ; une personne au cadre de référence opposé choisira le verre à moitié vide.

Tout le travail thérapeutique et une large part du travail de coaching consistent à recadrer les représentations du client, c'est-à-dire à lui proposer d'autres façons de voir les mêmes choses, non pas parce qu'il aurait « tort » et l'accompagnant « raison », mais parce qu'il est probable qu'une part du problème réside dans des représentations inadéquates. **Le recadrage consiste à rouvrir un système de représentations figé.**

## LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Annexes : compte rendu de lecture du livre de Laurent Buratti : « Pour une science du changement »

Cerveaux (les trois)

Inférence (échelle d')

Tennis relationnel

Vision

## POUR ALLER PLUS LOIN

V. Lenhardt, *Les Responsables porteurs de sens - Culture et pratique du team-building*, Insep Consulting Éditions, 2002.

L. Buratti, *La Transformance - Une stratégie de mise en action des hommes et des organisations*, InterÉditions, 2009.

# CERVEAUX (LES TROIS)

*« Le cerveau est un organe merveilleux qui se met en marche au moment où vous vous réveillez, et s'arrête au moment précis où vous arrivez au bureau. »*

Robert Frost

## CONCEPT

Changement individuel

## LA NOTION

Le cerveau est composé, grossièrement, de trois parties : le cerveau reptilien, le cerveau limbique et le néocortex.

### Le cerveau reptilien

Le cerveau reptilien est appelé ainsi car, dût notre ego d'humain en souffrir, c'est la partie du cerveau que nous partageons avec nos amis reptiles. C'est la partie la plus archaïque, la plus profonde.

Sa fonction est d'assurer notre survie. C'est le siège de nos réflexes, de notre capacité instantanée à attaquer, à nous défendre ; de nos pulsions les plus élémentaires et les plus vitales : lutte, fuite, faim, peur, reproduction...

Son fonctionnement est simple, binaire : il nous dit si nous sommes en sécurité ou en danger. Il est toujours actif, y compris pendant notre sommeil. Lorsqu'un élément vital est en jeu (danger, survie, reproduction, etc.), il « court-circuite » nos autres fonctions cérébrales (notamment notre capacité à raisonner, à être accessible à des arguments « rationnels ») et prend les commandes.

Il ne faut pas comprendre autrement :

- l'irrépressible propension des messieurs à interrompre leur passionnante conversation lorsqu'ils voient passer une charmante dame ;
- ou le brutal accès de colère lorsque quelque chose vient bousculer notre équilibre de vie sans que l'on n'ait rien demandé.

Le cerveau reptilien prend le dessus.

### Le cerveau limbique

Le deuxième cerveau – le cerveau limbique – est le siège des émotions, des sentiments, des souvenirs affectifs. Sa fonction est de nous aider à porter une appréciation

sur ce que nous vivons. Son fonctionnement est simple lui aussi : ce que nous vivons est-il agréable ou désagréable ?

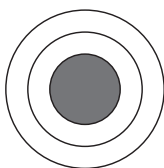
Si le cerveau reptilien est un gardien, le cerveau limbique est un juge : c'est lui qui décide de l'appréciation à porter sur les choses. Il décide si les événements extérieurs sont bons ou mauvais pour lui, notamment si les propositions du néocortex sont bonnes ou mauvaises.

## Le néocortex

Troisième et dernière partie du cerveau : le néocortex. C'est l'intellectuel de la bande, la partie la plus évoluée, celle dont on peut dire qu'elle nous constitue comme être humain, être de raison et de rationalité. Sa fonction est de raisonner, d'analyser, de comprendre, de résoudre les problèmes. C'est le siège de la pensée, du raisonnement, du langage, des symboles, de la logique, de l'espace et du temps... Contrairement aux deux autres parties, son fonctionnement est complexe.

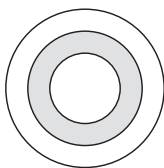
Sa particularité, au regard de la problématique du changement qui nous occupe, est qu'il a besoin d'être alimenté en information pour fonctionner, notamment pour pouvoir jouer son rôle de contrepoids face aux deux autres.

Plus les deux premiers cerveaux sont apaisés, plus le néocortex peut prendre la main.



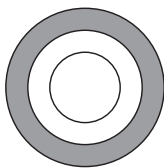
### Cerveau reptilien

- Fonction : survivre.
- Siège des réflexes, de l'attaque et de la défense, des pulsions élémentaires : lutte, fuite, faim, peur, reproduction...
- Fonctionnement simple : sécurité/danger.
- Toujours actif, y compris pendant le sommeil.
- En cas de danger, prend la main sur les 2 autres.
- 1<sup>er</sup> filtre par lequel passe le changement.



### Système limbique

- Fonction : juger, classer.
- Siège des émotions et des sentiments, des souvenirs affectifs...
- Fonctionnement simple : agréable/désagréable.
- Décide si ce qu'il perçoit est bon ou mauvais.
- 2<sup>e</sup> filtre.



### Néocortex

- Fonction : raisonner.
- Siège de la pensée abstraite, de la capacité de pensée, de raisonnement, du langage, des symboles, de la logique, de l'espace et du temps...
- Fonctionnement complexe.
- Pour avoir la main, il doit être alimenté en informations.

## Les 3 cerveaux



## COMMENT S'EN SERVIR

En entreprise, lorsqu'un changement est annoncé, le premier réflexe est de se demander : « *Y a-t-il danger pour moi ? La nouvelle organisation met-elle en cause mon poste ? Le nouveau système d'information va-t-il réduire mon autonomie, l'intérêt de mon travail ? La nouvelle stratégie va-t-elle remettre en cause mon activité ?* » Autrement dit, c'est le cerveau reptilien qui réagit le premier et, juste après, le cerveau limbique. Le néocortex peut correctement faire son travail à la condition de lui en donner les moyens.

Cela suppose d'agir dans 3 directions :

1. Il faut réduire la peur. C'est notamment le rôle de la communication (cf. fiche correspondante). La peur se nourrit du manque de communication, c'est-à-dire d'information et d'échanges.
2. Il faut réduire le stress. De ce point de vue, on n'a guère trouvé meilleure méthode que d'impliquer les gens dans le changement qui les concerne (cf. « Leviers du changement »). Mettre les gens au travail – à la condition, bien entendu, que le fruit de leur travail soit pris en considération – est la meilleure façon de générer et de gérer le changement. Le vélo a besoin du mouvement pour tenir debout et avancer.
3. Troisième conséquence : il faut identifier ce qui n'est pas dit, c'est-à-dire voir (physiquement) les personnes et leurs réactions face aux changements annoncés. On considère parfois que le silence vaut consentement. Personnellement, je suppose l'inverse : le silence est le moyen le moins coûteux (socialement, psychologiquement) d'exprimer son désaccord. Être au contact direct des personnes permet de voir toute la communication non verbale.

En matière de changement individuel, la connaissance de ce fonctionnement est utile. Par exemple, les gens très rationnels – donc ayant donné la part belle à leur néocortex dans leur développement psychique – ont aussi, par là même, augmenté leurs défenses, qui les limitent dans leur accession à leurs émotions : le cortex fait barrage, en quelque sorte, au système limbique<sup>1</sup>.

Milton Erickson (1901-1981), génial psychiatre américain, en avait fait l'une des bases de son travail. L'une de ses méthodes, via l'hypnose, consistait à « court-circuiter » le cortex afin d'ouvrir le passage vers le système limbique et les émotions. Avec des personnes hyperrationnelles, l'une de ses techniques consistait à les saturer d'un discours aux apparences très rationnelles, qui en réalité n'avait aucun sens. Ses patients cherchaient à comprendre le discours de ce thérapeute qu'on ne pouvait soupçonner de dire n'importe quoi. N'y arrivant pas, ils finissaient par renoncer, ce qui pour eux était une forme de lâcher-prise. Et (s')ouvraient, sans le savoir, la porte du changement...

1. Un joli conte parle de ce sujet : R. Fischer, *Le Chevalier à l'armure rouillée*.

## LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Communication

Inférence (échelle d')

Intelligence émotionnelle

Leviers du changement

## POUR ALLER PLUS LOIN

A. Damasio, *L'Erreur de Descartes - La raison des émotions*, trad. fr. Odile Jacob poches, 2001 (1<sup>re</sup> édition 1984).

S. Pinker, *Comment fonctionne l'esprit*, trad. fr. Odile Jacob, 2000 (1<sup>re</sup> édition 1996).

J. Haley, *Un thérapeute hors du commun : Milton H. Erickson*, trad. fr. Desclée de Brower, 2007 (1<sup>re</sup> édition 1973). M. Erickson a influencé des générations de thérapeutes. Il est considéré, avec Gregory Bateson, comme le père de l'école de Palo Alto.

# CHANGEMENT

*« Un vieil homme est interrogé sur la trajectoire de son existence jusqu'à ce jour. Et voilà comment il en résume les trois étapes. À 20 ans, je n'avais qu'une prière : mon Dieu, aide-moi à changer ce monde si insoutenable, si impitoyable. Et 20 ans durant, je me suis battu comme un fauve pour constater en fin de compte que rien n'était changé. À 40 ans, je n'avais qu'une seule prière : mon Dieu, aide-moi à changer ma femme, mes parents et mes enfants ! Pendant 20 ans, j'ai lutté comme un fauve pour constater en fin de compte que rien n'avait changé. Maintenant je suis un vieil homme et je n'ai qu'une prière : mon Dieu, aide-moi à me changer - et voilà que le monde change autour de moi ! »*

Christiane Singer<sup>1</sup>

## CONCEPT

Changement individuel et collectif

## LA NOTION

Ce mot est si vaste qu'à lui seul il pourrait occuper la totalité du livre. Il fallait donc opérer un choix.

J'ai sélectionné 3 angles de vue :

- les 5 stades de changement, de Vincent Lenhardt ;
- les changements de type 1 et de type 2, de Palo Alto ;
- les 3 leviers identifiés par Bruno Jarroson.

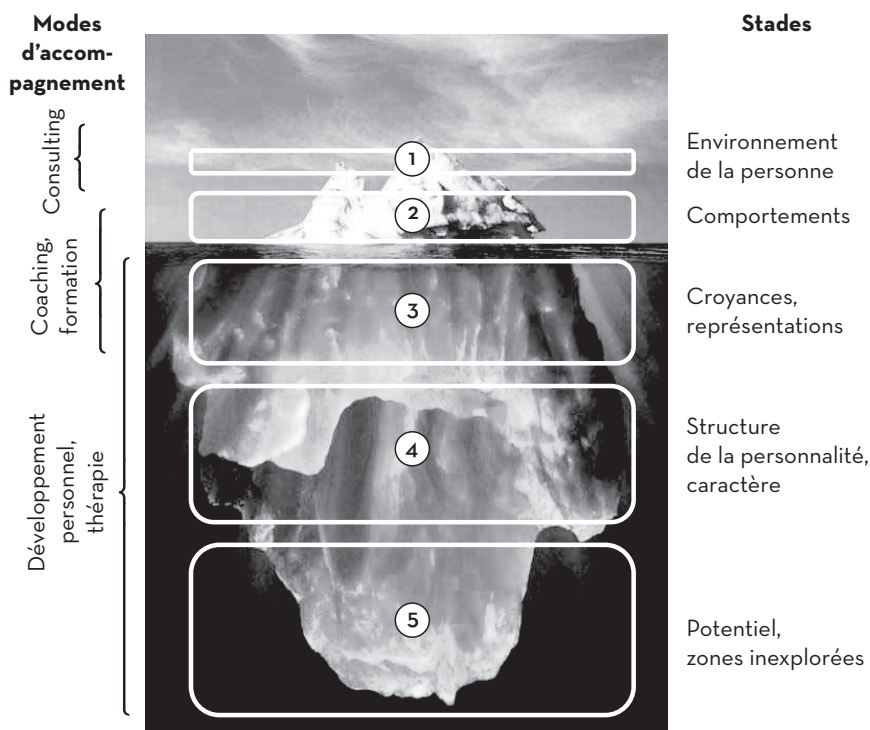
## Les 5 stades de changement

Lenhardt distingue 5 stades de changement :

- Stade 1. Il s'agit de changements affectant l'environnement de l'individu (ici, l'environnement professionnel) : la structure de l'entreprise, l'organisation, la stratégie, les systèmes de gestion (dont les systèmes RH), le statut, etc. Ces changements affectent la place et, éventuellement, les compétences de la personne. C'est à ce niveau, essentiellement, que sont positionnées les interventions de consulting.
- Stade 2. Les changements concernent les comportements : style de commandement, qualité d'écoute, capacité à communiquer, à travailler en groupe, à mobiliser

1. C. Singer, *Du bon usage des crises*.

son équipe, à coopérer, etc. L'outil d'intervention privilégié de ce niveau 2 est la formation, ainsi que le coaching.



### Les 5 stades de changement

(Source : inspiré de V. Lenhardt)

Ces deux premiers stades de changement sont observables, externes à la personne.

- **Stade 3 :** le troisième niveau de changement a trait aux attitudes et aux croyances. La personne va travailler sur ses représentations :
  - sa vision de l'organisation, des relations hiérarchiques ;
  - la place de l'humain dans l'entreprise ;
  - sa vision de la vie, du travail, des hommes (des femmes) ;
  - ses difficultés relationnelles, sa capacité à faire confiance ;
  - ses valeurs : la place de l'argent, du pouvoir, de la réussite ;
  - ses ordres de priorité.

À l'issue d'un conflit social dur, le directeur des opérations demande au directeur de l'usine touchée par la grève de se faire coacher. Pour beaucoup, son attitude et son comportement face au personnel de production ont été la principale cause de dégradation du dialogue social. Le travail mené en coaching permet au directeur d'usine de prendre conscience de sa difficulté à faire confiance [cf. « Intention (crédit et procès d') »]. Il décide d'entamer un travail thérapeutique plus approfondi, tandis que le travail de coaching est recentré sur les voies et moyens de reconstruire la confiance au sein de l'usine, notamment avec son comité de direction.

Ce niveau de changement est le plus important ; quand il y a évolution vers de nouveaux modes de fonctionnement, c'est bien souvent à ce niveau-là qu'elle se situe. Ces nouveaux modes de fonctionnement se rapprochent des changements de « type 2 » dans la typologie de Palo Alto (voir ci-après). Ce niveau de changement est à l'intersection du coaching et de la thérapie.

- **Stade 4.** Le quatrième niveau de changement concerne la structure profonde de la personnalité, le caractère. On sort là du coaching pour rentrer sur le terrain du développement personnel, de la thérapie. Se traite ici tout ce qui a trait au scénario de vie, aux blessures profondes, aux décisions « archaïques », à l'inconscient ; tout ce qui concerne le lien corps-esprit, la gestion des émotions, le rapport au corps. Le travail engagé à ce niveau-là permet de réorienter son existence, par exemple de passer d'un scénario de vie dit « perdant » à un scénario de vie « gagnant »<sup>1</sup> ; il permet un réaligement en profondeur entre l'esprit et le corps, entre les comportements et les choix conscients.
- **Stade 5.** Vincent Lenhardt distingue un cinquième niveau. Il s'agit du niveau le plus intime de la personne, son *potentiel* plus que son état présent, ce qu'elle *pourrait* être au-delà de ce qu'elle est. Ce cinquième niveau est une utopie, au sens positif du terme : il fixe un sens, une direction, un horizon.

## Les changements de type 1 et 2 de Palo Alto

L'école de Palo Alto a identifié deux natures de changements.

Les changements qui ont lieu *dans* un système donné sont appelés changements de « type 1 » : « Le changement de type 1 désigne une modification de certains facteurs à l'intérieur d'un système qui demeure relativement stable<sup>2</sup>. » Il vise non à modifier le système, mais à en modifier certaines parties pour que le système ne change pas.

1. Ces notions de « gagnant » et « perdant » sont différentes du sens commun. Elles sont ici entendues au sens donné par Éric Berne. L'individu « gagnant » est celui dont la vie est conforme à ce qu'il souhaite. Une personne vivant modestement, mais en accord avec son projet de vie, est considérée par Berne comme « gagnante », alors qu'une personne malheureuse, même ayant réussi socialement, est considérée comme « perdante ».

2. E. Marc, *L'École de Palo Alto*.

En entreprise, les changements de type 1 pourraient être représentés par les interventions de consulting : par exemple réduire les coûts pour que l'entreprise survive.

Un changement de type 1 est, par définition, inférieur à l'homéostasie du système – c'est-à-dire sa capacité de résistance (cf. « Systémique »).

Le changement de type 2 vise, lui, à modifier le système lui-même.

Dans le roman de Lampedusa, *Le Guépard*, le prince sicilien Fabrizio Corbera de Salina, après le débarquement de Garibaldi à Palerme, sent qu'un vrai changement (de type 2) se profile (le remplacement de la féodalité par la république). Il s'écrit : « *Il faut que tout change pour que rien ne change.* » Il faut que l'accessoire change pour que l'essentiel demeure.

Les exemples ne manquent pas de leaders ayant souhaité enclencher un changement de type 1 pour qu'un changement de type 2 n'arrive pas. Les réformes engagées par Mikhaïl Gorbatchev, à partir de 1985, sont emblématiques : sentant son pays en perte de vitesse par rapport à l'Amérique de Reagan en plein réarmement, il engage des réformes pour améliorer le système, non pour en changer.

Dans les deux cas, des petits changements introduits pour sauver le système (de type 1) se traduisent *in fine* par des changements de type 2.

Ce caractère paradoxal du changement – gros changement, petit effet ; petit changement, gros effet – se retrouve aussi en entreprise.

Un dirigeant d'entreprise change progressivement le regard qu'il porte sur le comportement de ses collaborateurs. En lieu et place de la méfiance qu'il éprouvait, il se met à leur accorder sa confiance. Laquelle entraîne des comportements de plus grande transparence des collaborateurs envers leur patron, laquelle entraîne une plus grande confiance. Le climat général de l'entreprise s'en ressent, les équipes retrouvent de la sérénité, les résultats s'améliorent.

Petit changement, gros effet.

Une grosse opération de *reengineering*/réduction des coûts est lancée sur la fonction RH d'un grand groupe industriel, afin de « recentrer la fonction RH sur sa valeur ajoutée », à savoir « l'accompagnement des managers » (discours officiel). Au bout de quelques mois, un bilan de l'opération est dressé, qui met au jour que non seulement les managers n'ont pas plus d'appui qu'avant, mais qu'ils en ont même plutôt moins, car les RH sont débordées, désorganisées, démotivées.

Gros changement, petit effet.

## Les 3 leviers de Bruno Jarrosson

Bruno Jarrosson distingue 3 types de leviers pour changer :

- l'autorité ;
- la persuasion ;
- l'action.

## L'autorité

L'autorité (qu'il appelle la théorie « du coup de pied aux fesses ») marche sous deux conditions.

Première condition : vous êtes le plus fort, vous imposez le changement à l'autre, aux autres.

Ce levier est apprécié, car il est le plus simple. Néanmoins, il n'est pas toujours efficace :

- la systémique (cf. fiche correspondante) nous apprend que le changement génère mécaniquement de la résistance (principe d'homéostasie). L'efficacité de ce levier dépend donc de l'équilibre des forces ;
- par ailleurs, on sait depuis Crozier que le pouvoir réel des acteurs n'a pas forcément à voir avec la place qu'ils occupent dans l'organigramme. Autrement dit, il ne suffit pas d'être chef pour avoir du pouvoir (cf. « Zones d'incertitude »).

Ce levier n'est donc pas aussi évident qu'il y paraît.

De plus – et c'est la seconde condition –, il suppose que vous n'ayez pas trop besoin de l'autre après le changement. En effet, le rapport de force met à mal la coopération : les personnes obtempèrent, mais ne coopèrent pas vraiment. Elles obéissent... à l'exacte hauteur du rapport de force. Que celui-ci vienne à changer, et le changement est remis en cause.

L'autorité n'est donc pas le levier le plus efficace à moyen terme.

## La persuasion

Quel parent n'a pas expérimenté les limites de ce levier avec ses chérubins ?

Vous essayez de convaincre votre meilleur ami d'arrêter de fumer (ou c'est lui qui essaie de vous convaincre), et il repart moins convaincu que jamais.

Pourquoi la persuasion marche-t-elle si peu ? Parce qu'elle repose sur deux postulats rarement explicités : nous agirions selon nos croyances, et l'information entrerait en nous aussi facilement qu'à l'aide d'une seringue.

### **Premier postulat : nous agirions selon nos croyances**

Lorsque je veux engager un changement (dans mon organisation, mes relations), je n'ai pas accès aux comportements des individus, je ne peux agir que sur leurs croyances. Je vais donc essayer d'agir sur elles :

« C'est bon pour toi [mon ami] d'arrêter de fumer... »

« C'est bon pour toi [mon enfant] d'aller te coucher... »

« C'est bon pour vous [mes collaborateurs] de travailler en mode projet, en matriciel... »

« C'est bon pour l'entreprise de changer d'organisation... »

Ce postulat énonce que nous conformons nos actes à nos croyances. Or, rien n'est moins sûr : la persuasion serait un levier efficace si les autres étaient malléables.

Si c'était le cas, il suffirait de dire au fumeur que c'est mauvais pour lui de fumer ; à un enfant que c'est bon pour lui d'arrêter de jouer à la PlayStation ; à un comptable d'utiliser le nouveau module de SAP ; à un chef d'équipe de manager différemment.

Autre raison pour laquelle la persuasion échoue : l'intention de l'émetteur [cf. « Intention (crédit et procès d') »]. Si le récepteur a le sentiment que l'on cherche à le faire changer d'avis... sans lui demander son avis, il est probable qu'il résiste.

Ces quelques exemples expliquent la stérilité de nombre de débats ou de discussions.

### **Second postulat : la communication hypodermique**

Ce postulat pose que ce que je dis est cru instantanément par mon interlocuteur : celui-ci est une page vierge, et mes paroles s'impriment dessus. Le produit rentre comme avec une seringue.

Ce postulat fait l'impasse sur le fait que nous avons tous des filtres [cf. « Inférence (échelle d') »], issus de nos cadres de référence (cf. fiche correspondante). **Écouter est tout sauf un acte passif** ; écouter, c'est trier, jeter, modifier, transformer, reconstruire.

Les enseignants contrôlent régulièrement ce que leurs élèves ont compris et retenu de ce qu'ils ont dit. Technique de base que l'on oublie pourtant dans les entreprises, où l'on estime rarement nécessaire de vérifier que les salariés ont compris et retenu les messages.

Ainsi, l'orateur qui cherche à persuader suppose :

- que ce qu'il dit est compris ;
- qu'il y a adhésion à son discours ;
- et qu'en plus, s'il y a silence (ou non-objection), cela vaut approbation (cf. « Communication »).

Voilà bien beaucoup de « si » !

### **L'action**

Pour Jarrosson, il n'est pas nécessaire d'obtenir l'adhésion pour produire un changement : l'engagement dans l'action suffit.

En effet, quelle que soit la communication, tout le monde ne sera pas toujours d'accord sur tout, ni sur les mêmes choses [cf. « Alliés (stratégie des) »]. L'adhésion peut être favorisée par la communication, mais, quand ça ne marche pas, on peut l'obtenir par la mise en action. Autrement dit, **il est plus efficace de mettre les gens au travail que de chercher à les convaincre**.

Cette technique est aussi valable sur le plan individuel. L'un des outils de coaching les plus utilisés est la *prescription de fin de séance* : d'une séance sur l'autre, le coach



demande à son client de faire quelque chose. Au-delà de son utilité en elle-même, cette tâche vise à introduire un changement, même infime ; un changement non par *l'insight* (la prise de conscience), mais par l'action.

Un dirigeant n'a pas confiance en ses collaborateurs et se rend bien compte que cela lui crée des difficultés de management. Que faire ? Le convaincre que « *la confiance, c'est formidable* » ? Pourquoi ce dirigeant croirait-il plus le coach que ses collaborateurs ?

Le coach peut aussi passer par une autre voie : l'action. Il va demander à son client, par exemple, s'il accepterait de jouer au jeu du « *comme si* » (comme s'il avait confiance). Il ne lui demande pas de renoncer à une croyance, il ne lui fait pas de sermon, il ne cherche pas à le convaincre. Il lui propose juste d'expérimenter autre chose, sur une durée limitée. Le pari sous-jacent, c'est que ce changement entraîne un changement dans les relations du dirigeant avec son entourage.

## COMMENT S'EN SERVIR

### Les 5 stades de changement de Vincent Lenhardt

Comme indiqué ci-dessus, tous les stades de changement ne mobilisent pas les mêmes outils :

- le consulting pour les changements qui visent l'environnement des individus ;
- la formation et le coaching pour les changements ayant trait aux comportements ;
- le coaching et le développement personnel pour les changements ayant trait aux croyances et aux représentations ;
- le développement personnel et la thérapie pour les changements liés à la personnalité ;
- à partir du niveau 5, les leviers peuvent être multiples et relèvent d'une démarche où chacun construit sa propre voie : spirituelle, citoyenne, sportive, associative, culturelle, artistique, politique...

### Changements de types 1 et 2

Le changement de type 1 ou 2 ne se commande pas. Il est une classification après coup, un outil de réflexion, une grille de lecture. Ce qui est un changement anodin pour une personne, une équipe, une organisation sera un changement important, voire un bouleversement pour une autre.

### Les 3 leviers de Jarrosson

Si l'on suit ce que nous dit Jarrosson, la question centrale du changement est moins de susciter l'adhésion – certes idéale, mais aléatoire – que l'engagement.

Du coup, le principal levier ne réside pas dans la communication, mais dans les processus de travail (cf. « Sens, processus, contenu »).

## **LIENS AVEC D'AUTRES FICHES**

Communication

Leviers du changement

Résistances au changement

Sens, processus, contenu

## **POUR ALLER PLUS LOIN**

V. Lenhardt, Ph. Bernard, *L'Intelligence collective en action*, Village Mondial, 2005, 3<sup>e</sup> partie.

P. Watzlawick et al., *Changements, paradoxes et psychothérapie*, trad. fr. Points Seuil, 1975 (1<sup>re</sup> édition 1974). Livre essentiel.

B. Jarrosson et al., *Pourquoi c'est si dur de changer - Changement de soi, de l'autre, des organisations*, Dunod, 2007. Intéressante première partie.

# COMMUNICATION

« Il est impossible de ne pas communiquer. »

Paul Watzlawick

## CONCEPT

Changement individuel et collectif

## LA NOTION

Pour cette fiche, j'ai sélectionné 2 thématiques :

- les grands principes de la communication, utiles pour les changements de nature *collective* ;
- et les pièges de la communication, liés aux relations *interindividuelles*.

## Communication et changement collectif

Le pilote du changement doit intégrer 6 grands principes en matière de communication :

1. L'écart entre la réalité et la représentation de la réalité.
2. La déperdition de contenu.
3. L'impossibilité de ne pas communiquer.
4. Pourquoi (et sur quoi) communiquer quand on n'a rien à dire.
5. L'importance du récepteur.
6. La gourmandise de la communication.

### 1<sup>er</sup> principe : l'écart entre la réalité et la représentation de la réalité

Ce principe étant abordé dans d'autres fiches [cf. « Systémique », « Cadre de référence », « Inférence (échelle d') »], je me contenterai ici simplement de l'évoquer.

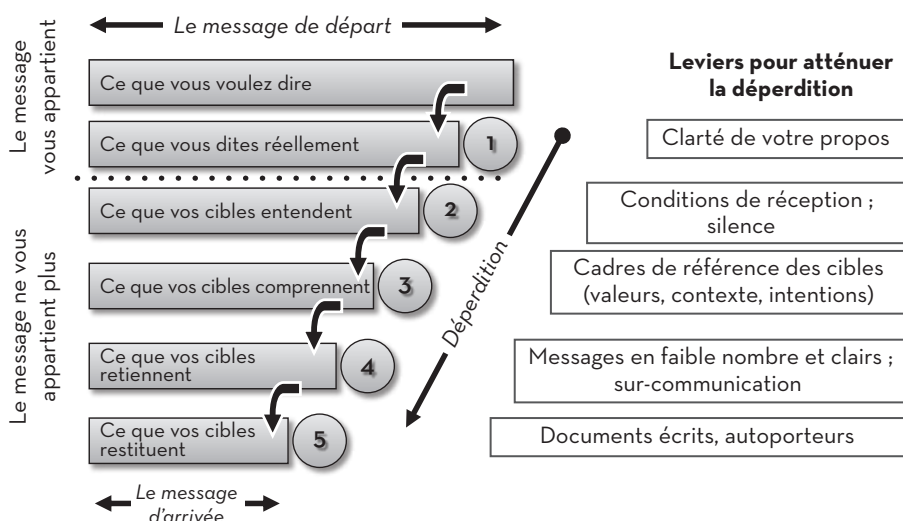
L'idée principale est que ce que nous considérons comme la réalité est une construction de notre part. La réalité est tellement riche de significations possibles qu'elle sature nos capacités cognitives, et nous oblige à n'en retenir qu'une partie, pour nous fabriquer une représentation du réel.

La communication va contribuer à orienter ce que nous allons retenir, à forger l'image d'un changement, d'un projet. Si je ne craignais de trop forcer le trait, je dirais qu'un projet est, dans une large mesure, l'image qu'il donne de lui.

La conséquence concrète, pour le pilote du changement, est qu'il vaut mieux éviter de trop déléguer la communication, tout au moins au démarrage du projet, le temps que les premières représentations se fassent.

## 2<sup>e</sup> principe : la déperdition de contenu<sup>1</sup>

C'est une chose bien connue qu'il y a un écart entre le message tel qu'émis par l'émetteur, et ce que le récepteur en comprend et en retient : entre ce que je veux dire et ce qu'en retient mon interlocuteur, il y a au moins 5 niveaux de déperdition. Le jeu du « téléphone arabe » est une façon simple de se le représenter.



### Comment limiter la déperdition de contenu

Si le principe est connu, il est encore peu intégré dans les pratiques. La communication d'entreprise n'est pas toujours soucieuse de savoir comment sont reçus ses messages : les récepteurs semblent considérés comme des pages blanches sur lesquelles les messages viennent s'incruster tranquillement, sans interférence (cf. « Changement »).

Conséquence : il vaut mieux éviter d'utiliser trop rapidement la communication dite « en cascade ». Le chef de projet, le responsable du changement doit garder la main sur la communication tant que les représentations ne se sont pas forgées dans les esprits.

1. Une version plus développée de ce principe se trouve dans A. Tonnelé, *Équipes autonomes, guide de mise en œuvre - Organisation, gestion des compétences, conduite du changement*.

### 3<sup>e</sup> principe : l'impossibilité de ne pas communiquer

Une des trouvailles les plus géniales de Palo Alto est d'avoir remarqué :

- d'une part, que tout comportement a une signification, et est donc, en quelque sorte, une communication ;
- et, d'autre part, que le comportement possède une particularité étonnante : il n'a pas de contraire. Il n'y a pas de « non-comportement ». Rester immobile, silencieux (comme l'homme au bar ci-dessous), c'est encore avoir un comportement, et donc c'est encore communiquer.

Quand, dans un groupe, une équipe, un séminaire, une personne ne dit rien, cela n'empêche pas les autres de penser des choses à propos de ce silence. Ce silence, malgré lui, « dit » quelque chose.

Cela a donné lieu à l'une de ces formules dont Paul Watzlawick avait le secret : il est impossible de ne pas communiquer.



**On ne peut pas ne pas communiquer**

(Illustration : Hugues de Tournemire)

Ainsi, quand, sur un projet, ses promoteurs ne communiquent plus – par exemple, parce qu'ils n'ont rien de spécial à dire –, sans le savoir, ils communiquent encore : leur silence est un « comportement » qui parle.

Le problème, c'est que ce que dit ce silence n'est pas maîtrisé : chacun y va de son interprétation sauvage.

Cette situation se rencontre, par exemple, lors de fusions, où les directions générales décident de ne pas communiquer (pour des raisons de respect du droit social). Ce faisant, elles « communiquent » encore.

Conséquence : il faut occuper le terrain de la communication le plus régulièrement possible, éviter les « blancs », ces grandes périodes durant lesquelles il n'y a plus de communication.

Cela dit, comment communiquer quand on n'a rien à dire ?

### 4<sup>e</sup> principe : pourquoi (et sur quoi) communiquer quand on n'a rien à dire

Quand on ne peut pas communiquer sur le contenu d'un projet (les livrables, les résultats, etc. – cf. « Feuille de route »), on peut communiquer sur le processus : les modalités de travail, les plannings, le prochain rendez-vous, etc. L'idée consiste à garder le contact, à ne pas interrompre la communication, pour éviter que des rumeurs surgissent.

Les panneaux indicateurs du périphérique parisien ne font pas avancer l'automobiliste plus rapidement, mais ils lui indiquent qu'on se soucie de lui, en lui donnant de l'information. Cela ne contribue en rien à faire baisser son temps de parcours, mais cela réduit son niveau de stress.

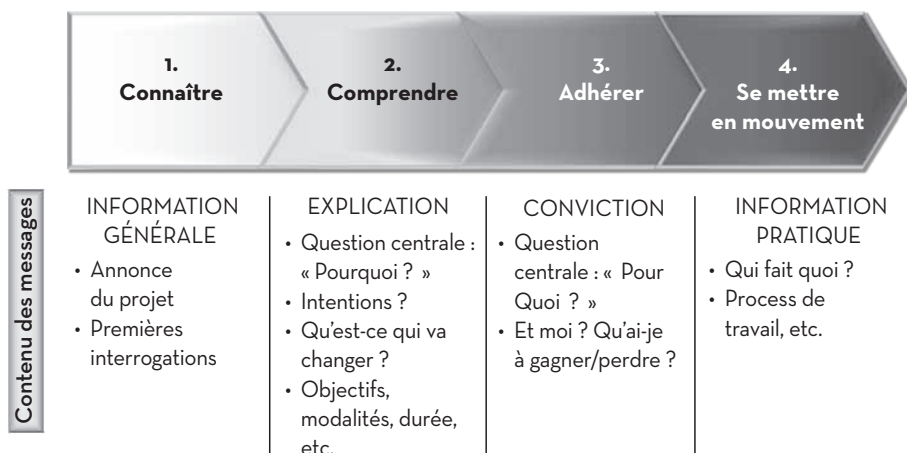


**Communiquer sur le processus**  
(Illustration : Hugues de Tourneville)

## 5<sup>e</sup> principe : l'importance du récepteur

« Dans une communication, l'émetteur doit considérer que le guide de l'échange, c'est le récepteur, et non le message », écrit Dominique Genelot<sup>1</sup>. L'information, c'est du contenu. La communication, c'est du contenu plus du lien. Principe de bon sens là encore, mais est-il appliqué ? Que de fois consacre-t-on plus de temps à peaufiner son message qu'à se préoccuper du récepteur.

Cette particularité de la communication explique aussi pourquoi les nouvelles technologies dites « de l'information et de la communication » ne portent pas forcément bien leur nom : elles sont performantes sur le plan du flux, mais déficientes sur celui de la relation. Tenir compte du récepteur, c'est respecter son rythme d'assimilation.



### Les 4 étapes de la communication

Il ne s'agit pas de communiquer de la même façon selon :

- que nos auditeurs en sont à un stade où ils n'ont même pas entendu parler de notre projet (étape 1 : connaître) ;
- qu'ils souhaitent bien comprendre le pourquoi du comment (étape 2 : comprendre) ;
- qu'ils ont bien compris, mais ne sont pas encore convaincus de la pertinence du changement engagé (étape 3 : convaincre) ;
- ou que, convaincus, il s'agit pour eux de passer à l'action (étape 4 : se mettre en mouvement).

1. D. Genelot, *Manager dans la complexité - Réflexions à l'usage des dirigeants*.

## 6<sup>e</sup> principe : la communication est gourmande, les intentions ne lui suffisent pas

Dernier point : la communication ne peut pas tout... surtout si l'on suit ce qu'en dit Jarrosson (cf. « Changement »).

C'est encore l'avancement concret du projet qui sera le meilleur vecteur de communication. L'image d'un projet, sa crédibilité dépendent essentiellement de sa capacité à aligner actes et paroles.

Synthèse des 6 principes de communication	
Principes de communication	Conséquences pour le pilote du changement
1. La « réalité » n'existe pas, il n'y a que des représentations de la réalité.	La communication n'est pas un à-côté du projet. D'une certaine façon, elle est le projet. Ne pas sous-estimer ses enjeux, et ne pas trop en déléguer la responsabilité.
2. L'écart entre ce que l'on veut dire et ce qui est retenu est normal.	Il faut en tenir compte, notamment en évitant le processus de communication dit « en cascade ». Le chef de projet ne doit pas trop déléguer la communication, tout au moins au début.
3. Il est impossible de ne pas communiquer. Ne pas communiquer, c'est encore communiquer.	Occuper le terrain sinon fréquemment – cela dépend du rythme d'avancement du projet –, du moins régulièrement, sous peine de le voir progressivement gagné par la « friche » (rumeurs et autres formes de résistances au changement).
4. Communiquer même quand on n'a « rien » à dire.	Principe indissociable du précédent. Quand on n'a rien à dire sur le contenu, communiquer sur le processus.
5. Respecter le rythme d'assimilation des cibles.	Savoir où en sont les cibles, afin d'adapter le contenu et le rythme de la communication. Vérifier ses intuitions.
6. La communication est gourmande : les intentions ne lui suffisent pas.	Le projet doit « délivrer » ce qu'il a vendu.

## Communication et relations interindividuelles

Regardons maintenant la communication sous un angle plus individuel. Thomas d'Ansembourg, qui contribue fortement à faire connaître la communication non violente de Marshall Rosenberg (cf. « Besoins ») en Europe, distingue 4 « pièges » dans nos façons de communiquer :

- les jugements ;



- les croyances ;
- la pensée binaire ;
- le langage déresponsabilisant.

### 1<sup>er</sup> piège : les jugements

Si l'on se réfère au fonctionnement du cerveau [cf. « Cerveaux (les trois) »], l'information est filtrée par le cerveau limbique, lieu des émotions et des jugements.

Lors du démarrage d'entretiens de coaching, la personne décrit rarement la situation factuellement, mais plus souvent telle qu'elle la ressent : « *Mon chef est incompetent... Dans cette entreprise, c'est toujours comme ça que ça se passe... Les Coréens sont des personnes avec qui il est très difficile de travailler... Mon entrée au comité de direction est compliquée...* », etc.

Il est donc non seulement illusoire de vouloir faire taire nos jugements, mais il n'est même pas sûr que ce soit souhaitable, puisqu'ils nous apprennent quelque chose de nos besoins.

Cela dit, ils comportent une face sombre : ils nous enferment dans une prison mentale qui nous empêche de voir les choses autrement, et nous fait perdre en capacité de résolution de problème.

Il s'agit donc, sans se couper complètement de nos jugements, de les ramener à une plus juste place, notamment en les mettant en relation avec les faits (cf. « RPBDC »).

### 2<sup>e</sup> piège : les croyances

Nos croyances peuvent constituer un piège anti-communication lorsque nous les confondons avec « la » réalité, lorsque nous faisons l'amalgame entre notre représentation du monde et le réel (cf. « Cadre de référence »).

L'indication que l'on touche à une croyance se repère, notamment, dans l'aspect répétitif des situations.

Une femme nouvellement promue éprouve des difficultés à trouver sa place au sein d'un comité de direction composé d'hommes. Au fil des échanges avec son coach, elle multiplie les jugements négatifs sur les hommes. La généralité dans ses propos semble indiquer que l'on est dans le domaine de ses croyances.

La croyance que ces hommes-là lui mettent des bâtons dans les roues « *parce qu'elle est une femme* » semble remonter à avant son entrée dans le comité de direction, et même avant son entrée dans le monde de l'entreprise. On peut supposer qu'elle est dans une croyance auto-réalisatrice (cf. « Systémique ») : *elle crée ce qu'elle craint*.

Le travail va consister à lui demander de décrire ses relations le plus précisément possible, à l'aide de deux colonnes :

- colonne 1 (les faits observables) : « *Qu'est-ce que je constate factuellement (comportements, attitudes des autres...), sans jugement de valeur ?* »
- colonne 2 (les jugements) : « *Qu'est-ce que je pense à ce moment-là ? Quelles pensées, quels jugements me viennent à l'esprit ?* »

Puis de tester, sur une période définie (3 mois), de nouveaux comportements. Je lui demande de se montrer *de façon visible* plus avenante, plus ouverte, plus souriante.

Le pari est triple :

Changer la séquence relationnelle (cf. « Tennis relationnel »)...

... pour inverser la prophétie...

... et modifier progressivement la croyance de base.

Au bout de 10 semaines, elle constate que ses relations se sont nettement améliorées.

De même que la liberté n'est pas absence de contraintes, mais choix de ses contraintes, la communication entre êtres humains ne peut se faire en dehors de nos croyances. Simplement, il y a des croyances plus adaptées, plus efficaces que d'autres, dans un contexte donné.

### 3<sup>e</sup> piège : la pensée binaire

La pensée binaire est une pensée du « ou ». Ce mode de pensée nous vient de l'époque où l'on apprend que :

- les choses sont vraies ou fausses ;
- on est bon ou méchant ;
- on pense aux autres ou on est égoïste.

Le mode de pensée binaire oppose, simplifie, exclut. Dans l'univers de la pensée binaire, deux vérités différentes – la mienne et la vôtre – ne peuvent cohabiter : si l'une est « vraie », la seconde est forcément « fausse ».

*« La pensée binaire est une habitude de fonctionnement mentale qui nous fait diviser, séparer, voire mettre en opposition, des concepts, des idées, des valeurs, des besoins et des sentiments, plutôt que de les mettre ensemble ou de les vivre en cohabitation, en collaboration. La pensée binaire se remarque par les formules "soit/soit" et "ou/ou", qui signalent l'opposition ou la séparation<sup>1</sup> » :*

- Si tu t'occupes de toi, c'est que tu ne t'occupes pas de moi.
- Soit je laisse mes enfants faire ce qu'ils veulent, soit je contrôle tout ce qu'ils font.
- Si je suis manuel, je ne peux pas être intellectuel.
- Comme mon père est en train de mourir, je ne peux pas être heureux avec mes enfants.
- Comme je dois gagner ma vie, je ne peux pas en même temps faire ce qui me plaît.
- Si mon chef me demande un reporting régulier, c'est que je ne peux pas être autonome.

Sortir de la pensée binaire pour rentrer dans ce que d'Ansembourg appelle la « pensée complémentaire » (et Edgar Morin la « pensée complexe »), c'est ouvrir les perspectives, les latitudes de choix, les possibles.

1. Th. d'Ansembourg, cf. « Pour aller plus loin ».

#### 4<sup>e</sup> piège : le langage déresponsabilisant

« Il s'agit de ces habitudes de langage qui paraissent très responsables et très dignes - "Il faut", "Je/tu dois", "On n'a pas le choix", "On a toujours fait comme ça" - et qui, cependant, expriment un asservissement, une soumission à quelque chose d'extérieur à soi<sup>1</sup>. »

Les analystes transactionnels diraient que c'est le Parent Normatif qui se cache derrière ces formules, c'est-à-dire l'ensemble des normes que nous avons intériorisées. Le problème ne réside pas, bien sûr, dans le fait que nous ayons des normes et des valeurs, mais que celles-ci ne soient pas interrogées, réappropriées. Cela conduit à des sentiments, des attitudes, des comportements stéréotypés, une sorte de pilotage automatique hors de notre contrôle.

Les 4 pièges de la communication (Thomas d'Ansembourg)		
	Messages	Antidotes
<b>Jugements</b>	Je classe les êtres et les situations dans des cases préformatées : bien/mal ; vrai/faux ; etc.	Remonter aux faits, pour élargir la vision.
<b>Croyances</b>	Je confonds ma représentation du monde avec la réalité.	Remplacer les croyances limitantes par des croyances aidantes.
<b>Pensée binaire</b>	Les choses sont soit vraies, soit fausses : « ou... ou... » Deux vérités différentes ne peuvent cohabiter : « Si j'ai raison, tu as forcément tort. »	Adopter la pensée dite « complémentaire » (ou « complexe ») : remplacer le «... mais... » par le « et... et... »
<b>Langage déresponsabilisant</b>	« Il faut... Je dois... On n'a pas le choix... » Comportements en « pilotage automatique », dictés par des normes non interrogées (Parent Normatif).	Sortir du pilotage automatique, en soumettant ses normes et ses valeurs « à la question ». Apporter une réponse qui dépend vraiment de moi.

## LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Changement

Inférence (échelle d')

Intelligence émotionnelle

Leviers du changement

1. *Idem.*

## POUR ALLER PLUS LOIN

P. Watzlawick et al., *Une logique de la communication*, trad. fr. Points Seuil, 1972 (1<sup>re</sup> édition 1967).

P. Watzlawick, *Le Langage du changement - Éléments de communication thérapeutique*, trad. fr. Points Seuil, 1980.

Th. d'Ansembourg, *Être heureux, ce n'est pas nécessairement confortable*, Pocket, 2008 (1<sup>re</sup> édition 2004).

# COMPOTEMENTS (ÉCHELLE DES)

« Tous les patients qui consultent ont le même problème : un sentiment d'impuissance, la peur et la conviction qu'ils sont incapables de faire face et de changer l'état des choses. L'une des racines de ce sentiment d'impuissance est le désir d'échapper partiellement ou totalement à la douleur de la liberté, et donc à la responsabilité des problèmes et de la vie. Les gens éprouvent ce sentiment parce qu'ils se sont défaits de leur pouvoir. En guérissant, ils apprennent que toute la vie d'un adulte est une série de choix personnels et de décisions. »

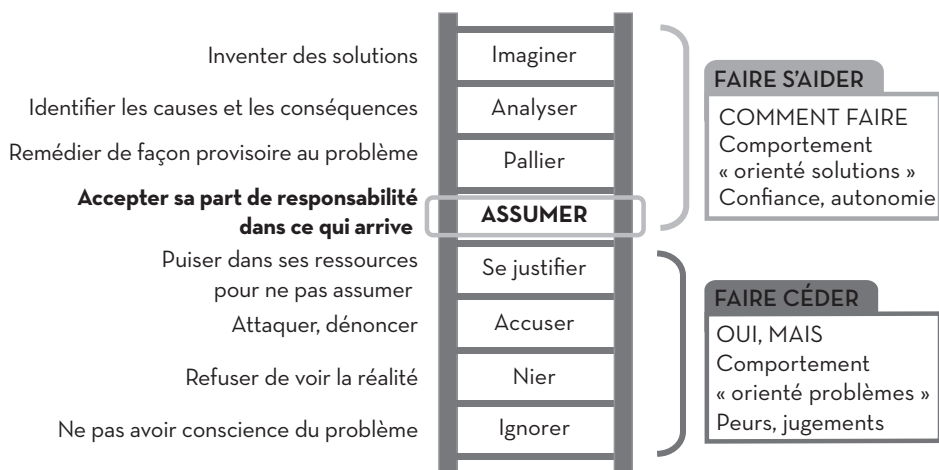
Scott Peck

## OUTIL

### Changement individuel

## LA NOTION

L'échelle des comportements est un outil comportemental mis au point par le cabinet Galaxie Conseil. Il montre que, par rapport à une situation donnée (un changement, une difficulté), l'individu peut se comporter de différentes manières. Et ces différences de comportement vont être plus ou moins résolutives.



### Échelle des comportements

(Source : Galaxie Conseil)

L'échelle est composée de 4 comportements négatifs, 4 comportements positifs.

### Ignorer

La personne qui ignore n'a pas l'information : elle ne sait pas la difficulté dont il est question, elle n'a pas conscience que tel projet se passe mal...

Cette ignorance peut être plus ou moins volontaire : ignorer, cela peut aussi être de ne pas avoir envie de savoir.

Je ne me rends pas compte que la situation dans l'équipe provient en large partie de mon mode de management : je trouve que mes collaborateurs ne sont pas assez autonomes, et en même temps, chaque fois qu'ils ont un problème, je leur donne la solution. Ils ont donc pris l'habitude que je traite leurs problèmes. Leur manque d'autonomie, officiellement un problème, devient en fait un élément-clé dans mon mode de management : grâce à lui, je peux asseoir ma position.

### Nier

La personne sort de l'ignorance. Elle a l'information, mais elle ne la reconnaît pas. Elle ne nie pas tant la situation que le fait que celle-ci pose problème, ou qu'elle a une part de responsabilité dans ce qui arrive.

Je veux bien admettre que je traite tous les problèmes remontés par mon équipe, mais « un chef ça sert bien à ça... et puis, si je ne le faisais pas, ils ne s'en sortiraient pas ». Je ne veux pas voir le lien systémique, la causalité circulaire entre les deux phénomènes (cf. « Systémique »).

Je veux bien admettre que je conduis (trop) vite, mais moi je suis un bon conducteur.

### Accuser

La personne ne nie plus la situation, mais elle se sent agressée, alors elle agresse à son tour (cf. « Tennis relationnel »). Elle attaque, elle accuse.

Peut-être que je leur donne trop les solutions, mais ce n'est pas moi qui ai constitué cette équipe. Et puis, cela fait plusieurs fois que je demande des formations à la DRH, qui ne m'a toujours pas répondu !

Sur la route, ce sont les autres qui ont des accidents, moi je n'en ai jamais eus.

En termes de processus, un comportement accusatoire montre que la personne avance vers des comportements plus résolutaires. Une personne qui accuse n'est plus – bonne nouvelle – dans l'ignorance et la négation.

## (Se) justifier

La justification est un comportement de rationalisation, visant à mettre sa responsabilité hors de cause. La personne qui se justifie connaît la situation, reconnaît qu'elle constitue un problème ; elle n'est pas/plus dans l'agressivité, mais elle cherche à ne pas apparaître responsable.

Oui je me rends bien compte que mon mode de management pose problème, mais ce n'est pas de ma faute : n'importe qui ferait comme moi ; mon prédécesseur m'avait prévenu que l'équipe était ingérable.

Oui, je roule au-dessus des limites de vitesse, mais comment voulez-vous rester à 130 avec une voiture aussi puissante ! Et puis on sait bien que les radars, c'est conçu pour faire rentrer de l'argent.

La justification est un comportement charnière. La personne est rentrée sur le terrain de la surargumentation : au lieu de mettre ses ressources au service d'une solution, elle s'en sert pour se mettre hors de cause.

C'est le dernier comportement négatif. C'est aussi le plus difficile à franchir, car c'est celui qui pose la question de la responsabilité.

Le psychiatre américain Scott Peck (1936-2005) considérait qu'il y a, grossièrement, deux types de personnalité<sup>1</sup> :

- celles qui prennent tout à leur charge, s'estiment responsables de tout, y compris de ce qui est hors de leur zone d'influence ;
- celles, qui, à l'inverse, ne s'estiment responsables de rien.

Il considérait les secondes plus difficiles à faire évoluer que les premières, et avait une formule pour résumer cela : *« Si vous ne faites pas partie de la solution, vous faites sûrement partie du problème. »*

On peut dire qu'avec les quatre premiers comportements (ignorer, nier, accuser, se justifier), on est dans des comportements « orientés problèmes ». Les émotions dominantes sont négatives : la peur, la colère. Il s'agit de remporter une partie, de faire céder l'autre. Ce qui domine, ce sont les jugements (cf. « Communication »).

**L'étape charnière est dans le fait d'assumer ce qui se passe, quelles que soient les responsabilités.**

## Assumer

Assumer, c'est sortir des jugements : on ne cherche plus qui ni pourquoi, mais comment faire pour résoudre le problème, la situation. On sort du combat interindividuel pour se centrer sur la tâche.

1. S. Peck, *Le Chemin le moins fréquenté* - Apprendre à vivre avec la vie.

Assumer signifie accepter de regarder la situation telle qu'elle est, s'accepter tel que l'on est, et accepter les autres. C'est la position de vie ++ (cf. « Positions de vie »). C'est accepter de devenir responsable. Ce n'est qu'en assumant sa part de responsabilité dans ce qui est que l'on peut rentrer dans une phase résolutoire.

Ce qui structure ce comportement, c'est l'absence de jugement : on prend sur soi, on accepte le réel. À ce stade, c'est aussi accepter de ne pas avoir forcément de solution toute prête.

### Pallier

Si problème il y a, il faut en pallier les conséquences.

Quand il y a un incendie, la première chose à faire, c'est de l'éteindre, ce n'est pas de se demander comment ça a pu arriver, ou qui est en cause.

Pallier est un comportement d'action centré sur l'immédiat, le très court terme : on remédie de façon provisoire.

En attendant de pouvoir élaborer une législation européenne limitant la puissance des voitures, ce qui est souhaitable mais risque de prendre un certain temps, on pallie les accidents : on renforce la prévention, on installe des radars.

Pallier, c'est le premier comportement orienté solutions. On adopte une attitude résolument pragmatique : on n'attend pas que toutes les conditions soient réunies pour commencer à apporter des solutions. *« Ce n'est pas parce qu'on ne peut pas tout faire qu'on ne peut rien faire. »*

### Analyser

Une fois le problème (temporairement) résolu, il s'agit de faire en sorte qu'il ne se reproduise plus. On rentre alors dans une phase d'analyse : quels sont les facteurs qui ont été à l'origine de l'incident, du dysfonctionnement ?

### Corriger, capitaliser, imaginer

L'échelle des comportements détaille trois autres comportements qui peuvent être regroupés : comment ancre-t-on dans le « dur » les leçons tirées de ce qui s'est passé ? Comment supprime-t-on durablement les erreurs ?

Ces comportements du haut de l'échelle sont « orientés solutions » (cf. fiche correspondante). Ils ne comportent pas de jugements sur les personnes, recherchent des faits, des solutions, font preuve de créativité. On est moins dans le pourquoi que dans le comment et le pour quoi.



Les comportements du bas de l'échelle tentent de « faire céder » ; ceux du haut veulent « faire s'aider ».

Les erreurs ne sont pas jugées, mais utilisées pour apprendre. On est dans le crédit d'intention, et non dans le procès d'intention [(cf. « Intention (crédit et procès d') ») : la confiance prime.

## COMMENT S'EN SERVIR

Cet outil est avant tout destiné à accompagner des changements individuels. Il permet d'identifier l'étape où se situe la personne, et donc le chemin qu'il lui reste à parcourir pour parvenir à des comportements résolutaires.

Comme pour les méconnaissances (cf. fiche correspondante), l'idée principale est qu'il y a une gradation : rien ne sert de vouloir commencer à pallier tant que la personne en est encore à justifier son comportement. Pour commencer à pallier, il faut d'abord arrêter d'accuser les autres, arrêter de se justifier, commencer à assumer ses actes, à reconnaître que l'on est pour quelque chose dans ce qui arrive.

Cet outil peut être partagé en équipe : il acquiert ainsi la force d'un référentiel et d'un vocabulaire commun et, à ce titre, permet de gagner en efficacité sur les régulations collectives.

## LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Dualité du changement

Intention (crédit et procès d')

Orientation solutions

Tennis relationnel

## POUR ALLER PLUS LOIN

Pas de bibliographie spécifique.

# CONTENU ET RELATION

*« On dialogue beaucoup dans les entreprises, mais on parle rarement à égalité de dignité. Car on se préoccupe surtout de savoir qui parle plutôt que d'examiner ce qui est dit. En apparence, on discute objectivement. En réalité, les relations dictent les contenus. »*

Bruno Jarrosson

## CONCEPT

Changement individuel

## LA NOTION

Palo Alto a montré que, lorsque nous communiquons avec quelqu'un, nous échangeons deux choses, l'une visible, l'autre non :

- nous échangeons du *contenu*, c'est-à-dire des mots, des informations, des messages ;
- nous échangeons aussi une certaine *relation* (cf. « Processus objectifs et subjectifs »).

Or, **la façon dont nous parlons est au moins aussi importante, si ce n'est plus, que le contenu de ce que nous échangeons.**

Nous n'avons néanmoins pas attendu Palo Alto pour le savoir intuitivement. La vie courante nous offre moult occasions de le vérifier.

Lorsqu'un homme demande à sa femme : « Ça te ferait plaisir, chérie, de m'accompagner à l'aéroport demain matin à 5 heures ? », quelle est exactement la question posée ?

- Relève-t-elle du « contenu » ? La question contient en effet plusieurs informations : monsieur prend l'avion à 5 heures du matin ; le couple n'a peut-être qu'une voiture, et madame doit la garder, etc.
- Mais il n'est pas impossible que son contenu le plus important relève... de la relation : « Je me lève tôt demain matin, c'est l'hiver, il fait nuit, ça me ferait drôlement plaisir de ne pas être seul au petit-déjeuner. »

Et, du coup, madame peut hésiter sur la réponse : à quoi répond-elle ? Au contenu ou à la relation ?

Toute relation humaine se situe inmanquablement à ces deux niveaux.

On hésitera parfois à dire à une personne ce que l'on pense (d'elle, de son comportement, de son travail, de ses résultats, de la situation... bref du contenu) parce qu'on devine que cela va influencer sur notre relation. En sens inverse, on s'entend souvent mieux (relation) avec les personnes dont on partage les opinions (contenu).

**Contenu et relation sont des frères siamois relationnels.** Ils sont systématiquement liés : si le contenu influe sur la relation, la relation influe aussi sur le contenu, pour le meilleur et pour le pire.

Un couple qui, durablement, ne partage pas les mêmes vues va certainement voir sa relation se dégrader.

Une équipe qui, durablement, peine à obtenir de bons résultats va probablement voir des tensions apparaître.

Deux collaborateurs dont la relation est tendue vont sans doute profiter de l'actualité de l'équipe pour entretenir leur mésentente.

La vie professionnelle contient une multitude de situations de ce genre.

Par exemple les entretiens annuels, épreuve parfois redoutée, rarement anodine.

Le hiérarchique doit dire des choses à son collaborateur : sur sa performance, ses résultats, ses objectifs, ses compétences, etc. Mais ce qu'il a à dire va avoir un impact sur la relation.

Les collaborateurs, on le sait depuis Crozier et ses « zones d'incertitude » (cf. fiche correspondante), négocient leur collaboration. Et souvent, cette négociation, largement implicite, se situe sur un plan relationnel : *« Je suis sympa avec vous, vous êtes sympa avec moi... Je vous donne une bonne évaluation, en échange vous collaborez avec moi... »*

Pour conserver de bonnes relations, on essaie de faire de bonnes évaluations, donc on tâche de ne pas fixer des objectifs trop élevés, car ceux-ci risquent de ne pas être atteints, et donc, par effet retour, de dégrader la relation. Donc, pour avoir une bonne relation, on influence le contenu.

Deux sociétés viennent de fusionner. Une lutte sourde déchire la tête, opposant les deux anciens patrons, l'un étant devenu directeur général, l'autre P-DG.

Les membres du comité exécutif sont rattachés hiérarchiquement, pour moitié à l'un, pour moitié à l'autre. La directrice commerciale dépend du directeur général, ce qui se traduit par une relation compliquée avec le P-DG. Depuis des mois, leurs relations sont ponctuées d'ancroches : une fois il s'agit de la fiabilité des données, une autre fois de la gestion de l'équipe, une troisième fois de la vision stratégique. Bref, le contenu est utilisé pour continuer à entretenir la mésentente, et fournir, à terme, un motif de séparation. Jusqu'à présent, les réponses « contenu » ont toujours été suffisamment solides.

Ma cliente m'appelle, car elle a un entretien avec le P-DG. Elle veut préparer son argumentaire sur le dernier contentieux en date. Je lui demande comment évolue sa relation avec le P-DG. La réponse fuse : *« Elle est toujours aussi détestable ! »* Plutôt que de poursuivre dans la voie « contenu », je lui suggère de poser la question de la relation : *« Est-ce que vous me faites confiance ? »* Et si la réponse est négative, de demander à quelles conditions ils peuvent retravailler en confiance.

De deux choses l'une :

- ou le dirigeant n'accepte pas de jouer le jeu, et alors la cliente est au clair sur son sort. L'entretien aura alors eu pour mérite de sortir de l'ambiguïté ;
- ou il accepte, et alors peut s'engager un travail de reconstruction de la relation.

Résultat : de potentiellement licenciable, la cliente remonte la pente, assainit (autant que faire se peut) la relation, et se voit proposer, au bout de quelques semaines, un autre poste.

## COMMENT S'EN SERVIR

**La durabilité d'un conflit, d'une tension, doit inciter à sortir du seul contenu et formuler une hypothèse sur la relation.**

Le team-building (cf. fiche correspondante), par exemple, ce n'est jamais qu'un ensemble de techniques permettant d'améliorer la relation dans l'espoir d'améliorer le contenu : c'est plus difficile d'envoyer un e-mail incendiaire à quelqu'un avec qui l'on a partagé de bons moments.

Beaucoup de coachs d'équipe préfèrent commencer à améliorer les relations au sein de l'équipe pour que les bénéfices de ce travail influencent la production de l'équipe. Alain Cardon recommande l'inverse : une équipe qui a de bons résultats ne peut pas avoir de mauvaises relations ; il préconise donc de centrer l'équipe sur l'amélioration de sa performance, les relations suivront.

Les deux approches sont possibles, car elles sont systématiquement liées : les effets obtenus sur l'une des dimensions se déversent sur l'autre.

## LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Intention (crédit et procès d')

Processus objectifs et subjectifs

Team-building

Tennis relationnel

## POUR ALLER PLUS LOIN

P. Watzlawick *et al.*, *Une logique de la communication*, trad. fr. Points Seuil, 1972 (1<sup>re</sup> édition 1967).

E. Marc, D. Picard, *L'École de Palo Alto*, Éditions Retz, 1984.

# COOPÉRATION ET COORDINATION

*« Si l'on apprend l'anglais à tous les enfants, c'est bien parce que l'on pense que cela sera utile dans leurs vies professionnelles. Eh bien, apprendre à coopérer, à s'écouter et à décider ensemble est aussi important que d'apprendre à parler anglais. »*

Thomas Philippon

## CONCEPT

Changement collectif

## LA NOTION

Par définition, l'efficacité d'une organisation dépend de la capacité de ses différentes parties à travailler ensemble. La coopération constitue donc un enjeu massif pour les entreprises. Pourtant, la majorité des approches organisationnelles – à l'exception de la sociologie des organisations – ignorent la question. Au mieux traitent-elles de coordination.

Voici les définitions que donne le sociologue François Dupuy des deux notions<sup>1</sup> :

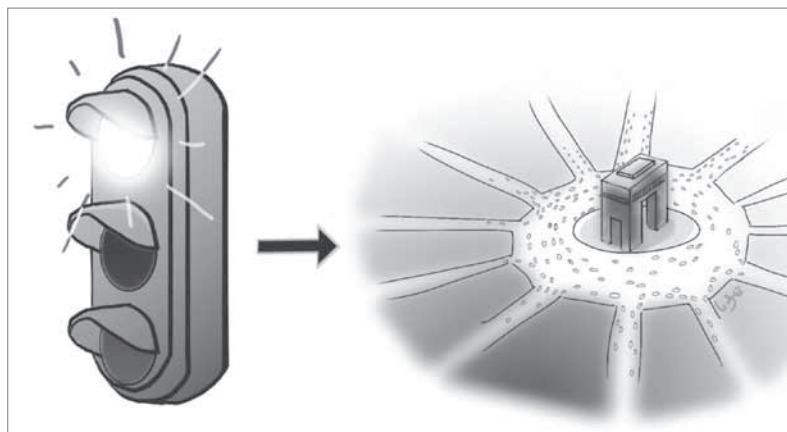
- *« La coopération désigne la confrontation directe des intérêts divergents des acteurs et la recherche immédiate d'une solution négociée acceptable par eux. Elle n'est ni naturelle ni spontanée parce qu'elle réduit l'autonomie. Elle doit donc se créer à l'aide de leviers. Elle implique la simultanéité, et permet ainsi de réduire les coûts et les délais. Elle s'oppose à la coordination. »*
- *« La coordination est à la fois une activité et une fonction. Elle consiste à faire gérer par un acteur tiers les logiques, les rythmes, les décisions et les actes d'acteurs qui ne coopèrent pas. La multiplication des fonctions de coordination est une des caractéristiques des organisations bureaucratiques. »*

Christophe Dejours, psychiatre spécialiste du travail, ne dit pas autre chose : *« La coopération n'est jamais une donnée naturelle. Elle ne peut être obtenue par le seul fait d'une prescription, celle qui prend la forme concrète de la coordination. C'est de la volonté propre des agents que relève l'invention des moyens de la coopération<sup>2</sup>. »*

Deux images permettront de mieux saisir les différences concrètes.

1. Sur son site Internet : [francoisdupuy.com](http://francoisdupuy.com).

2. Ch. Dejours, *Conjurer la violence – Travail, violence et santé*.



### De la coordination... à la coopération

(Illustration : Hugues de Tournemire)

## La coordination (le feu rouge)

Si l'objectif principal du feu comme du rond-point est de gérer le lien entre les automobilistes (le flux de circulation), la coordination le fait principalement à l'aide de systèmes tiers (les feux), secondairement par des hommes (quand les systèmes sont en panne par exemple).

Le top management, qui pourrait être symbolisé par les responsables de la circulation, définit à la fois les grandes règles (comment circuler avec des feux) et les modes opératoires (*timing* des feux).

Les opérationnels (les automobilistes) ont uniquement à appliquer les modes opératoires ; ils peuvent, sans risque pour eux, se focaliser sur leur objectif propre ; ils n'ont pas besoin de partager des objectifs communs ; ils n'ont pas à tenir compte des contraintes des autres.

La coordination est un mode de fonctionnement adapté aux organisations riches en ressources et requérant des collaborateurs un niveau d'autonomie modeste.

Ses avantages ne sont pas négligeables :

- les modes de fonctionnement sont relativement sécurisés, prévisibles ;
- le fonctionnement est plutôt confortable sur le plan humain, puisqu'il évite la confrontation, la discussion, la négociation.

Côté inconvénients néanmoins :

- les délais sont allongés pour atteindre l'objectif (les automobilistes doivent passer les uns après les autres) ;
- les coûts fixes sont élevés (maintenance des systèmes, masse salariale des personnes en charge de la coordination) ;

- il y a une certaine lourdeur de fonctionnement pour le top management, car c'est lui qui assure le lien entre les individus ;
- le fonctionnement est cloisonné (chacun dans sa rue) ;
- enfin, les acteurs sont peu autonomes : en cas de panne des feux, c'est la pagaille.

## La coopération (le rond-point)

Regardons maintenant du côté de la coopération. L'objectif principal (gérer le lien entre les individus) est pris en charge par les acteurs concernés. Le top management a peu besoin d'intervenir : il se focalise sur les grandes règles (règle de priorité, etc.). Les opérationnels sont totalement responsabilisés sur l'atteinte de l'objectif ; ils sont liés par un objectif commun (circuler sans accident), et donc dans l'obligation de tenir compte les uns des autres. En un mot de coopérer.

Les coûts fixes sont plus faibles, puisqu'il y a peu, voire pas, de système technique (feux), peu de masse salariale (coordinateur). Le mode coopératif est aussi adapté à des opérationnels ayant (ou réclamant) un haut degré d'autonomie et de responsabilisation.

Il n'est néanmoins pas sans inconvénients :

- reposant sur l'intelligence des acteurs, il est potentiellement plus risqué. En tout cas, le fonctionnement humain est plus exigeant ;
- le top management doit consacrer du temps au développement de l'autonomie des acteurs si celle-ci est faible. Il doit aussi accepter de leur faire confiance, ce qui ne va pas de soi dans toutes les cultures ;
- les opérationnels doivent accepter un fort degré de responsabilisation et développer de fortes compétences relationnelles (observer, prendre en compte les contraintes des autres, négocier...).

Une organisation reposant principalement sur la coordination aura des coûts financiers (systèmes de gestion, masse salariale) élevés et un coût humain faible ; une organisation se développant plutôt sur un mode de fonctionnement coopératif aura les caractéristiques inverses : des coûts plus réduits, mais un fonctionnement humain exigeant.

Si l'on suit ce que disent François Dupuy et Christophe Dejours du caractère non naturel de la coopération, la question qui se pose est donc : comment la construire ?

Trois approches sont proposées ci-dessous.

## 1<sup>re</sup> approche : l'abondance des signes de reconnaissance (cf. fiche correspondante)

Claude Steiner, élève d'Éric Berne, lie la coopération à la plus ou moins grande richesse des échanges de signes de reconnaissance<sup>1</sup>. Un environnement riche en signes de reconnaissance, plus un certain nombre d'autres conditions – égalité des personnes, pas de mensonges, pas de jeux psychologiques (cf. fiche correspondante) – sont favorables au développement de comportements coopératifs.

Plusieurs études ont montré la validité de cette théorie.

- Dans des universités ayant rendu les signes de reconnaissance abondants, où chacun est reconnu selon sa valeur propre (en Suède par exemple), les étudiants s'aident les uns les autres, ce qui, sans diminuer le niveau des plus forts, permet d'augmenter le niveau moyen des classes.
- À l'inverse, dans des universités fonctionnant sur une pénurie de signes de reconnaissance (USA) et une mise en compétition, les étudiants adoptent des comportements anticoopératifs : vol de livres dans les bibliothèques, pas d'entraide, etc.

Plus proche de nous, Christophe Dejours confirme la centralité de la reconnaissance : « La reconnaissance n'est pas une revendication marginale de ceux qui travaillent. Bien au contraire, elle apparaît comme décisive dans la dynamique de la mobilisation subjective de l'intelligence et de la personnalité dans le travail (ce que classiquement on désigne par le terme "motivation au travail")<sup>2</sup>. »

## 2<sup>e</sup> approche : les jeux coopératifs

Pour Robert Axelrod, spécialiste de la théorie des jeux<sup>3</sup>, la coopération se développe à l'intersection de trois conditions.

### 1. Faire savoir aux individus qu'ils vont devoir travailler ensemble un certain temps

R. Axelrod parle d'augmenter « l'importance de l'avenir par rapport au passé ». Des personnes qui anticipent qu'elles vont devoir travailler ensemble longtemps sont plus enclines à coopérer. Un turnover élevé ou des rotations de poste trop fréquentes sont des tueurs de coopération.

J'ai été en charge de développer la coopération entre plusieurs entités d'un cabinet de conseil, au moment de leur fusion. Les efforts n'ont pas abouti, faute, entre autres, d'une volonté suffisante pour faire baisser le turnover.

1. Claude Steiner a écrit un conte sur ce thème : *Le Conte chaud et doux des chaudoudoux*.

2. Ch. Dejours, *Souffrance en France - La banalisation de l'injustice sociale*.

3. Les jeux dont il est question dans la théorie des jeux ne sont pas les jeux psychologiques de l'analyse transactionnelle. Cf. R. Axelrod, *Comment réussir dans un monde d'égoïstes - Théorie du comportement coopératif*.



## 2. Augmenter les gains

Les systèmes de GRH et les modes de management doivent rendre le comportement coopératif plus gratifiant que le comportement compétitif. À ce niveau-là, la partie n'est pas gagnée dans les entreprises, car beaucoup de dirigeants ont été formés dans des institutions scolaires où c'est la compétition qui est mise en avant.

## 3. Inciter les gens à se soucier du bien-être d'autrui

Cette proposition peut paraître naïve. Pourtant, l'anthropologie du don (voir ci-après) montre que les individus, lorsqu'ils sont en relation avec d'autres, adoptent le plus souvent des comportements basés sur autre chose qu'une simple maximisation de leur intérêt. Ils y intègrent des doses massives de don, cherchent à développer des comportements altruistes, à intégrer le souci d'autrui<sup>1</sup>.

## 3<sup>e</sup> approche : l'économie du don et du contre-don

Norbert Alter, et avec lui le Mouvement anti-utilitariste en sciences sociales<sup>2</sup> plaident que le postulat central de la théorie de la rationalité de l'acteur – théorie dominante en économie et en sociologie –, selon laquelle le comportement humain serait avant tout dicté par la recherche de son intérêt (entendu au sens matériel), n'est pas le plus pertinent pour expliquer une majorité de comportements.

**La coopération repose avant tout sur des attitudes altruistes et non intéressées. Les gens coopèrent dans le but d'établir des liens, d'être en relation. La relation est recherchée en soi.** « *Il faut être généreux pour faire équipe* », dit le sociologue Norbert Alter<sup>3</sup>.

## COMMENT S'EN SERVIR

Pour développer des modes de fonctionnement coopératifs, 3 leviers sont à mobiliser, présentés par ordre croissant d'importance.

## La gestion des ressources humaines

La GRH (recrutement, développement des compétences, gestion de carrière...) doit soutenir ce mouvement de coopération, faute de quoi on restera :

- au mieux, dans le domaine de l'incantation ;
- au pire, dans celui de la « double contrainte » (cf. fiche correspondante).

1. Cf. N. Alter, *Donner et prendre - La coopération en entreprise*.

2. MAUSS : jeu de mots autour de l'*Essai sur le don* publié par Marcel Mauss en 1925.

3. N. Alter, *Donner et prendre - La coopération en entreprise*. Livre essentiel sur la coopération.

De ce point de vue, les programmes de développement des RH (« hauts potentiels », leadership, développement des compétences...) gagneraient à mettre davantage l'accent sur les capacités à coopérer, le travail collectif, le team-building (cf. fiche correspondante).

### L'organisation

Il s'agit d'élargir les périmètres de responsabilité et d'autonomie des acteurs ; de favoriser les échanges et l'expression des besoins mutuels de coopération [cf. « Engagements mutuels (charte d' ) »].

### Les modes de management

Les modes de management sont le levier le plus important. Quelques pistes parmi d'autres :

- porter un discours fort sur la coopération, en se méfiant des doubles contraintes, donc en développant des pratiques alignées sur le discours ;
- favoriser la fixation d'objectifs communs, à commencer par ceux du comité de direction. Une équipe de foot est composée de joueurs ayant des postes bien différenciés, mais ils se battent tous pour le même objectif : c'est l'ensemble de l'équipe qui perd ou qui gagne ;
- développer une posture de « manager ressource<sup>1</sup> », c'est-à-dire être centré autant sur l'expertise technique que sur les processus d'équipe (cf. « Processus objectifs et subjectifs ») ;
- créer un environnement riche en signes de reconnaissance.

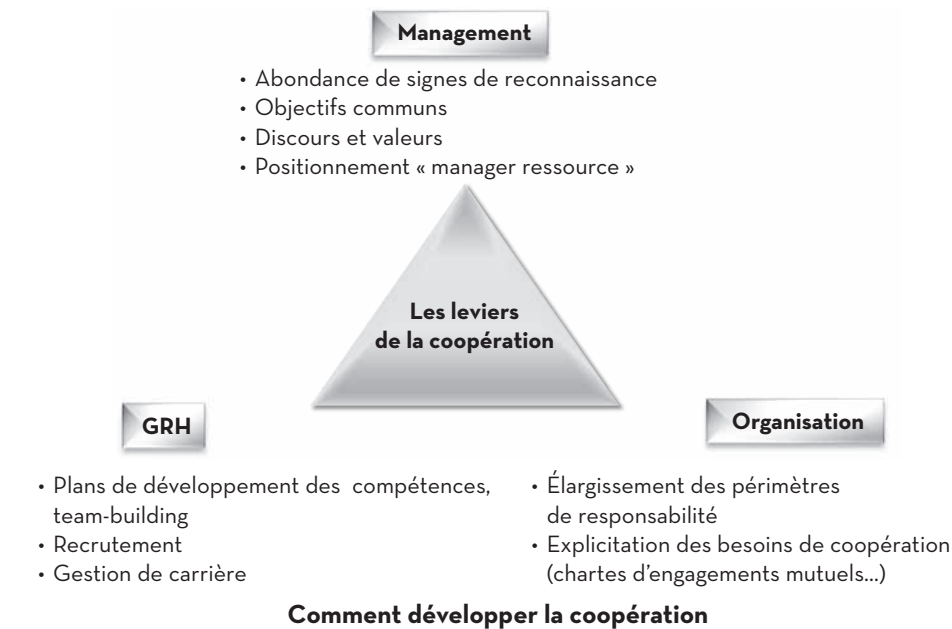
*« Évaluer, pour moi, c'est comme respirer. Dans une méritocratie, rien n'est plus important. Je le faisais sans cesse [même] quand je croisais quelqu'un dans le couloir. J'ai toujours tenu à ce que les gens sachent où ils en étaient<sup>2</sup>. »*

**Les acteurs coopèrent parce qu'ils en ont envie, bien plus que parce qu'ils y ont intérêt.**

---

1. Notion empruntée à V. Lenhardt, *Les Responsables porteurs de sens - Culture et pratique du coaching et du team-building*.

2. J. Welch, *Ma vie de patron - Le plus grand industriel américain raconte*.



## LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Annexes : compte rendu de l'ouvrage de Thomas Philippon : « Liberté, égalité, héritier »

Engagements mutuels (charte d')

Organisation

Processus objectifs et subjectifs

RACI

## POUR ALLER PLUS LOIN

N. Alter, *Donner et prendre - La coopération en entreprise*, La Découverte, 2009.

Fr. Dupuy, *Sociologie du changement - Pourquoi et comment changer les organisations*, Dunod, 2004.

Cl. Steiner, *Manuel de la coopération*, 1979. Téléchargeable sur le site <http://www.jbs-coaching.com> (onglets Ressources/Trésor de paix).

# DÉLÉGATION (MATRICE DE)

*« Diriger, c'est obtenir un résultat par d'autres que soi, et c'est aussi être responsable de ce que d'autres ont fait. »*

Octave Gélénier

## OUTIL

Changement individuel

## LA NOTION

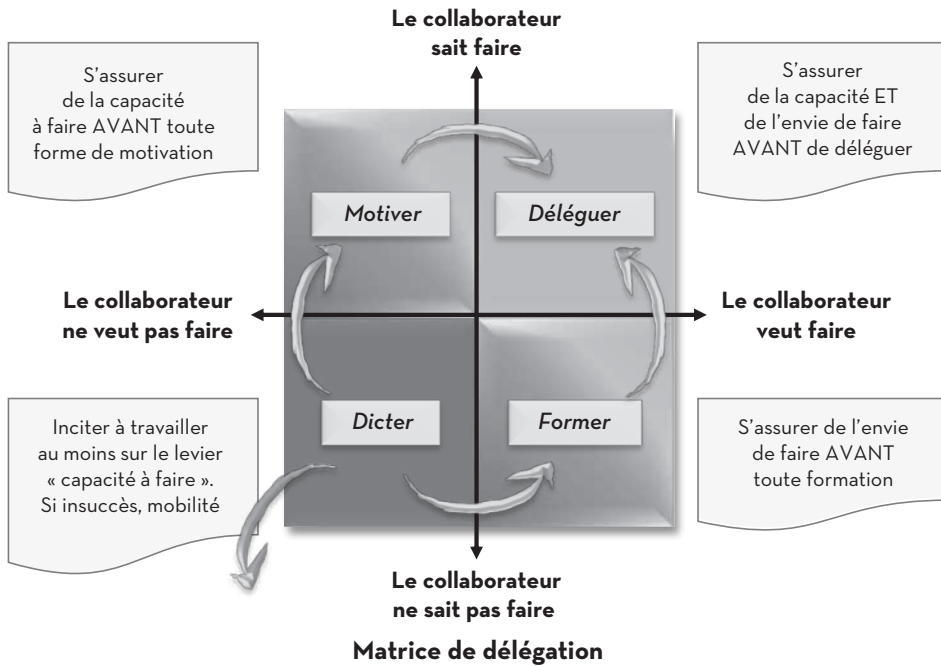
La matrice de délégation (parfois appelée matrice « vouloir/pouvoir ») est un outil permettant d'identifier les conditions de la délégation. Ces conditions sont au nombre de 2 :

- il faut que le collaborateur ait la compétence pour faire ce que le manager attend de lui ;
- il faut aussi qu'il en ait envie.

## COMMENT S'EN SERVIR

La matrice dégage 4 situations :

- Axe « Le collaborateur sait/ne sait pas faire »
  - Situation 1 : le collaborateur a la compétence requise, il sait faire, et il a envie de faire. Les conditions de la délégation sont réunies.
  - Situation 2 : le collaborateur a la compétence, mais ne manifeste pas un désir ardent de s'emparer de la tâche ou de la mission prévue. Il s'agit alors de le mobiliser.
- Axe « Le collaborateur a envie/n'a pas envie de faire »
  - Situation 3 : le collaborateur ne sait pas faire, mais il montre qu'il en a envie. Le levier est celui des compétences : accompagnement par le manager, formation, travail en binôme, coaching, etc.
  - Situation 4 : aucune des deux conditions n'est réunie. Le manager a alors le choix entre renoncer à son intention de déléguer, ou engager une action sur l'un des deux leviers : compétence et/ou mobilisation. En cas d'échec, il faudra peut-être se poser la question de l'adéquation entre le poste et la personne.



## LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Leviers du changement  
 Management situationnel  
 P (trois)  
 RACI

## POUR ALLER PLUS LOIN

Pas de bibliographie spécifique.

# DEMING (ROUE DE)

*« Il n'y aura bientôt plus de place pour les managers qui ne savent pas travailler avec tout leur personnel pour produire des biens de haute qualité à un faible prix. »*

Edwards Deming

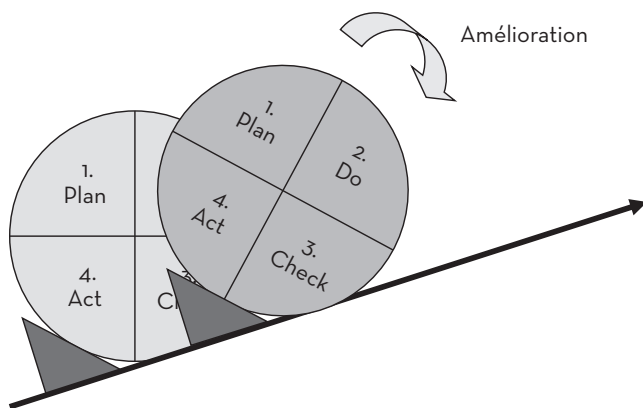
## OUTIL

Changement collectif

## LA NOTION

La roue de Deming est un outil d'amélioration continue, utilisé notamment dans l'industrie. En fait, quand je dis « utilisé », je force un peu le trait : le modèle est connu, discuté, mais quant à être appliqué dans les règles de l'art, c'est une autre histoire.

C'est surtout son auteur (1900-1993) qui est intéressant du point de vue de la science du changement : il est à la fois très connu (pour sa fameuse roue PDCA - cf. ci-dessous) et méconnu (pour le reste de son œuvre).



**La roue de Deming**

(Source : E. Deming)

Les 4 lettres de la roue du progrès (PDCA) désignent un cycle d'amélioration continue, qui peut s'appliquer à de nombreux domaines : développement de nouveaux produits, mise en place d'un fonctionnement par processus, déclinaison de la stratégie, etc.

Les 4 lettres signifient :

- *Plan* - Préparer
  - C'est l'étape la plus importante, celle où le processus ou le nouveau produit sont étudiés. C'est souvent une phase écourtée, par impatience. Or, tout le cycle démarre de là.
- *Do* - Développer
  - Dans cette étape, on réalise les essais et les expérimentations nécessaires, selon le cahier des charges défini en phase 1.
- *Check* - Comprendre
  - Les résultats sont analysés : qu'est-ce qui a marché ? pas marché ? Il s'agit de comprendre, puis de tester à nouveau, avant de passer à la mise en œuvre.
- *Act* - Agir
  - Cette dernière étape est la décision : décision de continuer les expérimentations, de les arrêter, de passer à la mise en œuvre.

Le personnage maintenant. En 1950, Deming est invité par le président d'une association japonaise. Durant son séjour, il prononce trois conférences, réunissant plusieurs centaines de dirigeants, et anime deux stages de formation de 8 jours, regroupant près de 250 personnes. À l'issue, une brochure est éditée en japonais, et certaines entreprises, dont Toyota, en font leur bible.

En peu de temps, l'application des méthodes de Deming donne des résultats tellement étonnants qu'il devient un héros au Japon. Un prix Deming est créé, devenant une récompense convoitée et médiatisée. En 1960, Deming reçoit la médaille du Second Ordre du Trésor Sacré des mains de l'empereur, la plus haute récompense accordée à un étranger.

Pendant que les Japonais accomplissent des percées industrielles et commerciales grâce aux idées de Deming, les Américains restent sourds à ses enseignements. Ils le cantonnent à la statistique et à la qualité, et ignorent le reste. En particulier, ils ne parviennent pas à admettre que qualité élevée et bas coûts puissent marcher ensemble.

C'est pourtant ce que réaliseront Deming, Shewart et Juran durant la Seconde Guerre mondiale, faisant produire des quantités astronomiques d'armes de haute qualité par des ouvriers peu qualifiés. Mais à la fin de la guerre, les besoins sont tellement immenses que les Américains achètent tout, y compris la mauvaise qualité à prix élevé. Et les États-Unis dominent le monde. Alors, pourquoi écouter Deming ?

En dépit de nombreux voyages au Japon, les managers américains restent persuadés que le « secret japonais » leur vient d'une main-d'œuvre docile et éduquée.

Malgré tout, face à la montée de la puissance japonaise dans les années 1970-1980, les Américains commencent à y regarder de plus près. En juin 1980, un documentaire est diffusé sur CBS : du jour au lendemain, à 80 ans, Deming devient célèbre. Une seconde

carrière démarre alors pour lui, faite de formations et de conférences, qui seront la base du sursaut de productivité de l'industrie américaine des années 1980.

Le grand paradoxe, pour cet amateur de statistiques, c'est que ce sont les hommes et les relations humaines qui sont au cœur de son enseignement : « *Le dirigeant qui suit les idées de Deming adopte une division naturelle du travail : les employés sont responsables des activités du système, le dirigeant est responsable de l'amélioration du système. Il sait que le potentiel d'amélioration de l'entreprise n'a pas de limites, c'est pourquoi il ne fait pas appel à des consultants pour définir un système "idéal" qui n'existe pas. Il sait que les seules personnes qui savent réellement où se trouve le potentiel d'amélioration sont les employés eux-mêmes*<sup>1</sup>. »

Ses « 14 points » et sa philosophie du management demeurent d'une étonnante actualité :

1. Améliorez constamment les produits et les services.
  2. Adoptez une nouvelle philosophie du management et conduisez le changement d'une main ferme.
  3. Faites en sorte que la qualité des produits ne demande qu'un minimum de contrôles. Intégrez la qualité dès la conception.
  4. Abandonnez la règle des achats au plus bas prix. Cherchez plutôt à réduire le coût total. Réduisez au minimum le nombre de fournisseurs par article, en établissant avec eux des relations à long terme de loyauté et de confiance.
  5. Améliorez constamment tous les processus de planification, de production et de service, ce qui entraînera une réduction des coûts.
  6. Instituez une formation permanente pour tout le personnel.
  7. Instituez une forme moderne d'autorité (le leadership) ayant pour but de faciliter le travail des hommes et des machines.
  8. Faites disparaître la crainte, pour que chacun puisse contribuer au succès de l'entreprise.
  9. Renversez les barrières entre services : le travail en équipe évitera les problèmes.
  10. Supprimez les exhortations, les slogans et les objectifs qui demandent aux employés d'atteindre le zéro défaut et d'augmenter la productivité.
  11. Supprimez les quotas de production, la méthode de direction par objectifs et toute forme de management par les chiffres.
  12. Supprimez les obstacles qui empêchent les employés, ingénieurs et cadres d'être fiers de leur travail.
  13. Instituez un vigoureux programme d'éducation et d'amélioration personnelle.
  14. Mettez en œuvre toutes les forces de l'entreprise pour accomplir la transformation.
- À sa mort, le 20 décembre 1993, tous les grands journaux américains lui rendirent hommage.

1. Site de l'Association française Edwards Deming. Cf. « Pour aller plus loin ».



## COMMENT S'EN SERVIR

Les entreprises japonaises ont bien plus utilisé les enseignements de Deming que les autres, notamment américaines. Certaines les utilisent même pour déployer leur processus stratégique, comme la société Nippon Zeon.

D'après ce que j'ai pu constater, les 4 étapes du PDCA ne donnent pas lieu au même investissement. Si les phases 2 et 4, tournées vers l'action, sont relativement bien mises en œuvre, les phases 1 et 3, tournées vers la réflexion, l'analyse, sont réduites, voire passées sous silence.

« *L'utilisation du cycle PDCA est une méthode qui donne d'excellents résultats à condition d'accorder à la phase de préparation toute l'importance nécessaire*<sup>1</sup>. » Or, le temps de la réflexion, considéré parfois comme un « temps mort », est générateur d'anxiété et, à ce titre, est souvent délaissé au profit de l'action immédiate qui, même quand elle produit peu de résultats tangibles, donne le sentiment de « faire quelque chose ».

Pour Deming, qui se voulait un scientifique, l'action doit reposer sur des expérimentations sérieuses et rigoureusement analysées. Sans elles, elle a toutes les chances d'échouer.

## LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Apprentissage (dynamique d')

Benchmarking

Coopération et coordination

Diagnostic partagé

## POUR ALLER PLUS LOIN

E. Deming, *Hors de la crise*, trad. fr. Économica, 1991 (1<sup>re</sup> édition 1987). Vendu à plusieurs millions d'exemplaires.

Le site de l'Association française Edwards Deming (<http://www.fr-deming.org/index.html>) comporte de nombreuses ressources.

A. Chardonnet, D. Thibaudon, *Le Guide PDCA de Deming - Progrès continu et management*, Éditions d'Organisation, 2002.

1. Fr. Massot, « La dynamique PDCA dans une entreprise », conférence donnée le 8 juin 1999. Disponible sur le site de l'Association française Edwards Deming (cf. « Pour aller plus loin »).

# DEUIL (COURBE DU)

*« Si l'existence est une école, le deuil constitue une grande partie du programme. Beaucoup d'entre nous refusent le sentiment de perte, car nous ne comprenons pas qu'il fait intrinsèquement partie de la vie. Vivre, c'est perdre. »*

Elisabeth Kübler-Ross

## OUTIL

Changement individuel et collectif

## LA NOTION

À l'origine, la courbe du deuil n'est pas un outil de conduite du changement : c'est le processus de transformation intérieure vécu par les personnes en fin de vie.

Ce processus a été observé et formalisé par Elisabeth Kübler-Ross (1926-2004), psychiatre allemande. Un mot, d'abord, sur cette femme étonnante : *« Pionnière de la thanatologie moderne, du mouvement des soins palliatifs et de l'accompagnement des personnes en deuil. Personnage internationalement reconnu, parfois controversé, docteur honoris causa d'un très grand nombre d'universités, citoyenne d'honneur d'une centaine de villes à travers le monde, Elisabeth Kübler-Ross n'a laissé personne indifférent à son travail. Elle figure parmi une liste dressée par la presse américaine des 100 personnalités ayant le plus marqué le xx<sup>e</sup> siècle. Son œuvre est considérable : une vingtaine d'ouvrages traduits dans plus de 30 langues, des articles, des séminaires, des conférences par centaines. Ses travaux sont aujourd'hui enseignés dans toutes les facultés de médecine et de psychologie<sup>1</sup>. »*

Son nom est connu dans le monde entier, notamment pour avoir formalisé le processus de deuil : *« On entend par "deuil" la perte d'un être cher, d'un animal aimé, d'un objet ou d'une situation fortement investie, d'un état ou d'une idée auquel on est attaché. Le deuil représente aussi le cheminement que connaît la personne exposée à cette perte jusqu'à ce qu'elle réapprenne à vivre en l'absence de l'objet perdu. En soi, le deuil est un processus normal et universel auquel nous avons été, nous sommes ou serons tous un jour confrontés<sup>2</sup>. »*

1. Extrait du site Internet français qui lui est consacré. Cf. « Pour aller plus loin ».

2. *Idem*.

Au fil du temps, on s'est aperçu que les processus de changement – en tout cas les changements non désirés – et de deuil étaient très similaires ; une personne, une équipe, une organisation qui change, vit un processus de deuil, c'est-à-dire :

- perd un état – avec tout ce que cela comporte de séparation, de douleur, de difficultés ;
- avant d'en retrouver un autre (cf. « Transition (processus de) »).

E. Kübler-Ross a observé que toute personne qui vivait un deuil passait par 5 étapes :

1. Le déni.
2. La colère.
3. Le marchandage.
4. La tristesse.
5. L'acceptation.

## Étape 1 : le déni

Lorsqu'une nouvelle forte nous parvient, nous enclenchons un mécanisme de rejet pour protéger notre psychisme d'une émotion trop violente. C'est ainsi que nous refusons le fait d'avoir perdu :

- notre portefeuille ;
- notre animal préféré ;
- notre emploi ;
- une personne proche ;
- notre santé.

La douleur génère la mise en place de ce « mur de protection ». Le déni n'est donc pas un dysfonctionnement : c'est, au contraire, le signe que les mécanismes fondamentaux de survie fonctionnent.

La phase de déni peut durer plus ou moins longtemps, selon le volume d'information reçu, et surtout l'ampleur du choc constitué par la nouvelle.

## Étape 2 : la colère

Une fois l'information enregistrée, je continue à me défendre, non plus par le rejet, mais par la colère : colère de ne pas m'être arrêté à temps de fumer, d'avoir égaré l'agenda électronique sur lequel j'avais passé tant de soirées à saisir mes numéros de téléphone ; colère contre un plan social après des années de sacrifices salariaux...

La colère est souvent accompagnée, voire précédée, de la peur. Les hommes, en particulier, chez qui l'expression de la peur est refoulée par éducation, transforment leur peur en colère (cf. « Intelligence émotionnelle »).

La colère est *persona non grata* dans les organisations ; mais, sous l'angle du processus, elle doit être considérée comme une bonne nouvelle : elle indique que la personne est sortie du déni, et est en marche dans son processus de deuil.

### Étape 3 : le marchandage

À mesure que l'information fait son chemin, nous nous demandons à quelles conditions nous sommes prêts à accepter le changement : nous commençons à marchander, et d'abord avec nous-mêmes.

Le marchandage est une phase plus intériorisée :

- « *Si je retrouve mon portefeuille, je me jure de le laisser toujours à la même place...* »
- « *Si je guéris de mon cancer, j'arrête de fumer...* »
- « *Si mon père s'en sort, je promets de passer plus de temps avec lui...* »

Lors de mouvements sociaux, lorsque des responsables gouvernementaux déclarent qu'« *ils sont prêts à écouter, mais pas à négocier* », sans s'en apercevoir, ils interrompent le processus de deuil au niveau du marchandage. Il est alors probable que les personnes vont repartir dans la colère.

### Étape 4 : la tristesse

Après avoir marchandé et obtenu ce qui pouvait l'être, vient la tristesse : la nouvelle est là, inéluctable, il faut l'accepter. La perte de l'objet, de la personne aimée, est irrémédiable.

Cette phase est caractérisée par une énergie basse, un désengagement, un retrait, à l'image de l'animal blessé qui se retire le temps de recouvrer la santé.

### Étape 5 : l'acceptation

Puis vient l'acceptation, le rebond, la capacité à accepter ce qui arrive, à en trouver le sens, à y voir une opportunité de développement et de croissance.

C'est en cela qu'E. Kübler-Ross qualifiait la mort de « dernière étape de croissance ». La mort est évidemment la perte ultime, mais celui qui parvient à l'accepter en sérénité, en paix, réconcilié avec lui-même, avec sa vie et son entourage, accède alors à un autre stade, un autre niveau de conscience.

En entreprise, les grèves et leur cortège de mécontentements peuvent être lus comme l'expression de la colère face à des annonces de changement. Par exemple, la question, lors de la perte d'un emploi, une fois le choc surmonté, est la capacité de rebond : à ce titre, la courbe du deuil est un outil d'accompagnement utile en ce qu'elle montre à l'individu les états émotionnels qu'il risque de traverser.

La directrice de la communication d'un organisme public de recherche sait qu'elle doit quitter son poste en fin d'année. Elle est contractuelle, et son contrat ne pourra pas, juridiquement, être renouvelé. Pendant des mois, elle ne fait rien. Cette passivité (dén) s'explique par l'angoisse suscitée par la perspective de devoir retrouver un emploi à 50 ans passés.

Puis, tout d'un coup, le réveil : la colère arrive. Colère contre son patron qui « *n'a rien prévu pour elle alors qu'elle a tant donné* ».

Je lui demande ce qui serait acceptable, de son point de vue, en termes de conditions (marchandage). Elle n'a pas la réponse dans l'instant, mais la question est posée. Le temps passe, elle perd en énergie (tristesse, dépression), elle mesure ce qu'elle va devoir laisser derrière elle. Voyant son état, son patron s'inquiète, non pour elle mais pour l'accomplissement de sa tâche : « *Si je comprends bien, tu vas être moins présente auprès de l'équipe durant les semaines qui viennent ?* » Au lieu d'accueillir son état avec empathie et compréhension, son patron raisonne par rapport à ses propres besoins. Résultat : la personne se remet en colère. Le processus de deuil a été interrompu (temporairement) par une petite phrase maladroite.

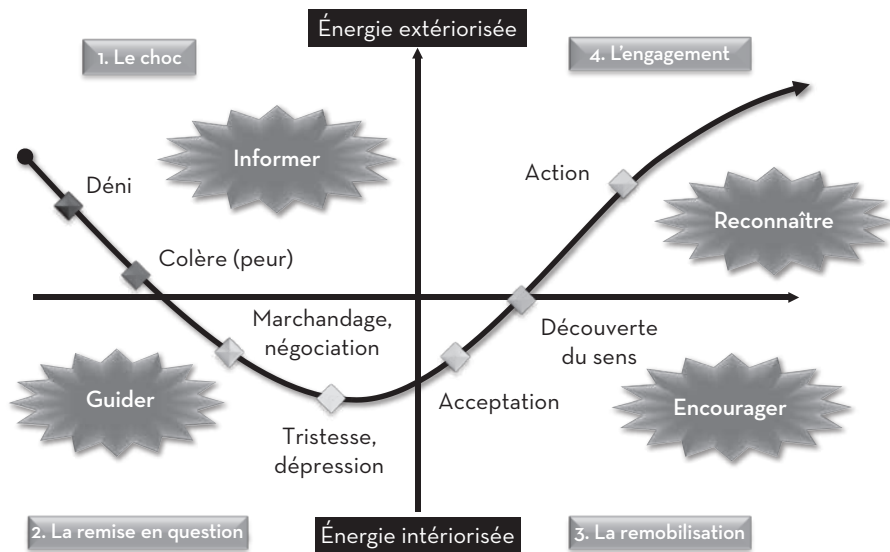
## COMMENT S'EN SERVIR

La durée du deuil dépend de deux facteurs :

- l'ampleur de la perte pour la personne ;
- la qualité de l'accompagnement.

En termes d'accompagnement, les étapes du deuil peuvent être ramenées à 4 grandes phases :

- le choc (dén, colère) ;
- la remise en question (marchandage, tristesse) ;
- la remobilisation (acceptation) ;
- le réengagement.



**La courbe du deuil**  
(Source : inspiré d'E. Kübler-Ross)

## Phase 1 : le choc – Priorité : informer

- Ce qui est à faire :
  - présenter clairement le changement : sa nécessité, son urgence, ce qui ne change pas ;
  - favoriser la verbalisation, l'extériorisation des émotions, faire preuve d'écoute, d'empathie ;
  - identifier les individus pour qui le changement aura l'impact le plus fort [cf. « Impact (matrice d') »] ;
  - créer des espaces d'échange, de partage, formels et informels.
- Ce qui est à éviter :
  - minimiser le changement, promettre le « paradis » ;
  - laisser les rumeurs prendre le dessus ;
  - couper court à l'émotionnel (cf. « Intelligence émotionnelle »).

À ce stade, trop de responsables cherchent à rassurer, pensant (s')éviter la gestion émotionnelle du processus de deuil. Calcul rarement gagnant. Si l'on veut que les personnes enclenchent leur propre processus d'adaptation, ce dont elles ont besoin, c'est avant tout d'information : quoi ? Quand ? Où ? Combien de personnes sont concernées ? Quelles sont les grandes échéances ? etc.

Un groupe industriel décide, en 2005, de fermer un site, et de « déménager » ses salariés dans l'usine d'à côté, voisine tout de même d'une centaine de kilomètres. Plusieurs années après, faute d'accompagnement, différents clans se sont formés, plus ou moins en rivalité : ceux de l'ex-usine X, ceux de l'usine Y. L'argent non investi à l'époque en accompagnement se retrouve plusieurs années après sous forme de sous-productivité massive.

## Phase 2 : la remise en question – Priorité : accompagner

- Ce qui est à faire :
  - continuer à communiquer sur le changement ;
  - favoriser les échanges entre les membres des équipes ;
  - échanger le plus possible sur les conditions de faisabilité du changement ;
  - commencer à faire travailler l'individu, l'équipe sur une vision de l'avenir (cf. « Vision ») ;
  - proposer un accompagnement individuel ;
  - valoriser les comportements adaptés (cf. « Signes de reconnaissance »).
- Ce qui est à éviter :
  - forcer l'adaptation, accélérer [cf. « Z (loi de) »] ;
  - être intraitable sur les conditions de faisabilité, refuser de négocier ;
  - mettre en place d'autres changements non essentiels ;
  - accepter le laisser-aller dans les activités comme dans les comportements ;
  - refuser les comportements de retrait.

## Phase 3 : la remobilisation – Priorité : encourager l'initiative

- Ce qui est à faire :
  - encourager et valoriser toute prise d'initiative qui va dans le sens souhaité ;
  - poursuivre le travail collectif d'élaboration d'un projet commun, d'une vision partagée ;
  - favoriser, valoriser les succès rapides.
- Ce qui est à éviter :
  - blâmer, sanctionner lorsque des erreurs surviennent ;
  - proposer des visions trop directives ;
  - perdre de vue le point de départ et ne pas aider à voir le chemin parcouru.

## **Phase 4 : le réengagement – Priorité : reconnaître et donner du sens**

- Ce qui est à faire :
  - faire un bilan des objectifs atteints ;
  - faire réfléchir l'équipe/la personne sur le sens de ce qui a été accompli et vécu ;
  - reconnaître et renforcer les nouveaux comportements ;
  - encourager le développement continu des personnes et de l'équipe (cf. « Team-building »).
- Ce qui est à éviter :
  - oublier les efforts consentis par l'équipe ;
  - passer à autre chose sans prendre le temps de réfléchir au sens (cf. « Sens, processus, contenu »).

Le schéma ci-dessus représente deux étapes de plus : la découverte du sens et l'action. E. Kübler-Ross ne les a pas identifiées en tant que telles, mais elles font partie du processus de changement.

## **LIENS AVEC D'AUTRES FICHES**

Impact (matrice d')

Intelligence émotionnelle

Transition (processus de)

Z (loi de)

## **POUR ALLER PLUS LOIN**

E. Kübler-Ross, *Sur le chagrin et sur le deuil – Trouver un sens à sa peine à travers les cinq étapes du deuil*, trad. fr. Jean-Claude Lattès, 2009.

Site sur E. Kübler-Ross : <http://ekr.france.free.fr>



# DIAGNOSTIC PARTAGÉ

*« Tu me dis, j'oublie. Tu m'enseignes, je me souviens. Tu m'impliques, j'apprends. »*

Benjamin Franklin

## OUTIL

Changement collectif

## LA NOTION

Le diagnostic partagé est un outil visant à faire réaliser un état des lieux non par une petite équipe d'experts, d'ingénieurs, de cadres ou de consultants, mais par les salariés qui sont personnellement concernés par le changement.

Le diagnostic partagé est donc autant un processus (de mobilisation) qu'un outil destiné à produire une connaissance concrète.

L'idée du diagnostic partagé m'est venue lorsque je réfléchissais à la mise en place d'équipes autonomes de production. La question qui se posait était la suivante : **comment faire en sorte que le changement soit une demande faite par le terrain, plutôt qu'une exigence en provenance du sommet ?**

Ayant déjà réalisé quelques benchmarks (cf. fiche correspondante) et analysé la littérature existante, j'avais en effet été frappé par l'importance de la « double contrainte » (cf. fiche correspondante) que constituait la demande d'autonomie : on ne peut pas être autonome sur commande. Par essence, elle ne se décrète pas.

La présence de cette injonction paradoxale au cœur du processus d'autonomie [cf. « Autonomie (cycle de l') »] me paraissait à la source des échecs des projets de cette nature, que relevaient avec surprise les retours d'expérience<sup>1</sup>.

Comment faire alors, pour, quand même, déployer ce genre de projet, à partir d'une demande exprimée par le sommet de l'entreprise ?

Je travaillais à l'époque en collaboration avec le cabinet Proconseil, qui organisait chaque année un trophée des équipes autonomes récompensant les meilleures pratiques. Le cabinet avait mis au point un outil de diagnostic, que devaient remplir les entreprises désireuses de concourir.

J'ai repris le contenu de cet outil. Simplement, au lieu de le faire remplir par les cadres, comme il était d'usage, je l'ai soumis aux agents de maîtrise et aux opérateurs. Après

1. Cf. « Pour aller plus loin ».

tout, on souhaitait les faire rentrer dans une logique d'autonomie : autant commencer tout de suite et leur demander leur avis.

Le diagnostic partagé n'innove pas dans son contenu. C'est dans son processus qu'il est intéressant. Mais il suppose quelques renoncements :

- Par exemple, à l'idée selon laquelle la connaissance produite est le sujet important. Ici, rien de tel : c'est le processus qui compte, le fait que la connaissance produite – quelle qu'elle soit – le soit par les acteurs concernés.
- Cela signifie aussi d'accepter de remplacer l'idée qu'il y aurait une réalité objective qu'il appartiendrait à un petit groupe d'experts de mettre au jour, par un travail de partage des représentations, de mise en commun des subjectivités (cf. « Cadre de référence »).

C'est cette intersubjectivité qui devient, avec le diagnostic partagé, la nouvelle « objectivité », et qui favorise la montée en autonomie des acteurs.

Le diagnostic partagé repose en quelque sorte sur la philosophie des arts martiaux :

- non pas lutter contre (principe involontairement mis en œuvre par beaucoup de projets de changement, qui vont chercher à « con-vaincre ») ;
- mais s'appuyer sur la force donnée par les personnes pour en faire un levier de changement.

J'ai encore en mémoire la réaction affolée d'un jeune ingénieur, au vu des premiers résultats produits par les groupes de travail, et m'annonçant : « *Les résultats sont catastrophiques !* » (Comprendre : « *Les groupes de diagnostic partagé ont eu des appréciations sévères sur leur situation.* »)

Évidemment, c'était une bonne nouvelle : comment conduire un changement avec des personnes satisfaites de leur sort ?

## COMMENT S'EN SERVIR

N'importe quel outil de diagnostic peut être utilisé : l'essentiel est que la connaissance produite le soit par les acteurs qui sont la cible du changement.

Une objection peut être faite à ce stade si le diagnostic n'est pas réalisé par des experts, il peut comporter des « erreurs », être le reflet d'« opinions » plutôt que de « faits », etc. Cette objection mérite que l'on s'y arrête<sup>1</sup>.

Vu de notre fenêtre, celle du pilote du changement, le fait qu'une opinion soit « vraie » ou « fausse » est secondaire par rapport au fait qu'elle soit, qu'elle existe. Comme le dit l'adage, « *une opinion fausse est un fait vrai* ».

1. La partie qui suit est reprise de A. Tonnelé, cf. « Pour aller plus loin ».

La représentation mentale que les individus se font de telle ou telle réalité est la seule chose qui compte.

Quand les citoyens portent un jugement sur leur gouvernement, estimant qu'il obtient de « bons » ou de « mauvais » résultats, ils expriment des opinions. À supposer même qu'il soit possible de comparer de façon fiable ces opinions aux résultats, qu'en tirerait-on ? La conviction que les citoyens se trompent ? Cela ne changerait rien au fait que leurs opinions seraient des faits à prendre en compte pour les prochaines élections.

La réalité n'est pas un monde à part de ceux qui la vivent. Il n'y a pas d'espace-temps où règne une objectivité parfaite et hors de l'influence des subjectivités. L'influence de l'observateur sur ce qu'il observe est démontrée depuis longtemps (cf. « Inférence (échelle d') »). Mieux : l'observateur, par son observation, contribue à créer une réalité qu'il croit en dehors de lui (cf. « Annexes : compte rendu du livre de L. Buratti »).

Cela ne signifie pas que le monde de l'humain soit celui de l'irrationalité. Simplement, il n'y a pas qu'une seule rationalité ; il y en a autant que d'individus et de groupes.

**Du point de vue du changement, la seule réalité qui doit occuper l'esprit, c'est la réalité telle que se la représentent les acteurs, « juste » ou « erronée ».**

J'insiste sur ce point car je rencontre parfois des chefs de projet persuadés « d'avoir raison » et les autres « tort ». Victimes de leur mode de pensée, ils génèrent eux-mêmes les résistances qu'ils déplorent. Il y a là une « déprogrammation » à opérer pour celui qui veut passer du monde de la technique au monde de l'humain.

Poursuivons cette voie : quelle pourrait être l'alternative au diagnostic partagé ? Un audit « objectif » mené par un groupe d'experts ? Et après ? Le but reste le même : partager une représentation commune de la situation, de là où en est l'entreprise et, surtout, de là où elle a envie d'aller.

L'audit « objectif » n'est pas plus adapté que le diagnostic partagé. Au contraire :

- dans le premier cas, c'est au chef de projet ou à la direction de convaincre, d'argumenter, en un mot de « pousser » ;
- dans le second, ce sont les acteurs eux-mêmes (employés, opérateurs, agents de maîtrise, cadres...) qui placent le curseur sur la ligne du changement ; une prise de conscience s'opère car c'est leur parole, leur évaluation, leur point de vue qui sont sollicités.

Le diagnostic est une étiquette, en ce sens qu'en mettant des mots sur une « réalité », il contribue en partie à la faire advenir. Personne n'a jamais vu la gravité de Newton, ni un rhume ni une organisation : en même temps qu'on nomme ces « réalités », on contribue à les créer. Les mots créent les choses en même temps qu'ils sont créés par elles.

Le diagnostic partagé ne sort pas de cette logique d'étiquette, mais ce sont les acteurs eux-mêmes qui se définissent : il y a donc infiniment plus de chances qu'ils y adhèrent.

On trouvera un exemple détaillé de diagnostic partagé dans mon précédent ouvrage (cf. « Pour aller plus loin »).

### LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Annexes : compte rendu du livre de L. Buratti : « Pour une science du changement »

Autonomie (cycle de l')

DILO

Sens, processus, contenu

Vision

### POUR ALLER PLUS LOIN

A. Tonnelé, *Équipes autonomes, guide de mise en œuvre - Organisation, gestion des compétences, conduite du changement*, Éditions d'Organisation, 2007.

# DILO

« Observer attentivement, c'est se rappeler distinctement. »

Edgar Allan Poe

## OUTIL

### Changement individuel

## LA NOTION

DILO signifie : « *Day In the Life Of*. » Comme son nom l'indique, c'est une journée passée avec un salarié.

Autant le diagnostic partagé (cf. fiche correspondante) balaie large et donne une vue d'ensemble, autant le DILO donne une vue précise d'un poste particulier.

La complémentarité de ces 2 outils rend leur usage conjoint intéressant :

- vision d'hélicoptère et largeur du spectre d'un côté ;
- plongée dans le puits et finesse de détail de l'autre.

Le DILO repose sur deux postulats :

- une organisation peut être analysée en observant la façon dont elle occupe ses salariés ;
- le comportement des individus est moins orienté par leurs traits de personnalité que par le contexte dans lequel ils se trouvent.

Par « contexte », j'entends tout ce qui compose une organisation (cf. « Leviers du changement ») :

- les objectifs, les règles de GRH, et ce qu'elles disent des « bons » comportements ;
- les modes de management, et ce qu'ils valorisent ou dévalorisent ;
- les modes de fonctionnement, et ce qu'ils facilitent ou compliquent ;
- les *reportings*, et ce qu'ils indiquent de ce qui est important à piloter ou pas ;
- les ressources, et leur degré de rareté ;
- etc.

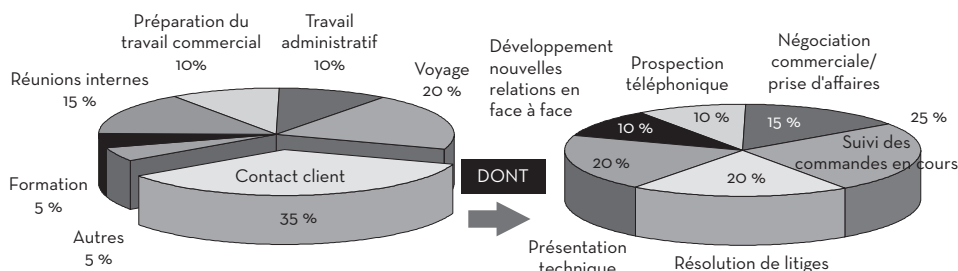
L'objectif n'est pas, à travers le DILO, de voir comment les individus occupent leur poste (vision psychologique), mais comment les postes occupent les individus (vision organisationnelle) : **on passe par l'individu pour regarder l'organisation.**

La compréhension de ces postulats est importante, car cet outil peut parfois déconcerter et donner aux individus le sentiment qu'on veut les « fliquer ».

Le DILO permet :

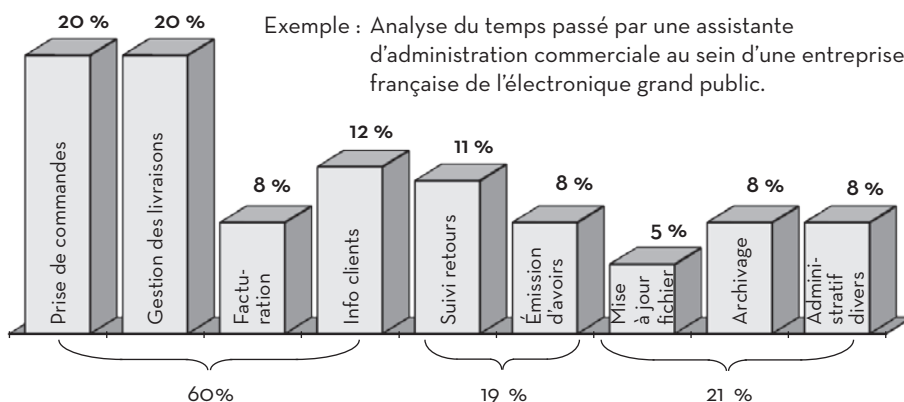
- d'observer de près la réalité du terrain, sur les plans quantitatif (quantification des tâches) et qualitatif (à quoi le poste emploie-t-il l'individu qui l'occupe ?), une réalité aussi bien factuelle que subjective (satisfactions, frustrations, mécontentements...) ;
- de repérer les sources d'optimisation : mauvaise allocation du temps, répartition floue des tâches, manque de responsabilisation, d'outils, de procédures, coopérations mal organisées...

Exemple : Répartition du temps passé par la force de vente d'une société multinationale de la chimie en France.



Les calculs de temps révèlent un temps global consacré à l'acte de vente de l'ordre de 15 %.

## Exemple de DILO



40 % environ du travail effectué par le poste a peu de valeur ajoutée commerciale.

## Exemple de DILO

## COMMENT S'EN SERVIR

Autant de DIL0 que nécessaires peuvent être réalisés, partout où l'on souhaite disposer d'un éclairage sur le fonctionnement réel de l'organisation.

Le format d'une journée d'observation est raisonnable :

- en deçà, l'observation risque d'être trop courte, donc sujette à caution quant à ses enseignements ;
- au-delà, cela peut être lourd à gérer, tant pour l'observateur que pour l'observé.

## Quelques recommandations pour réaliser un DIL0

### Avant la journée

- Bien choisir : la fonction, la personne, la journée.
- Prendre le temps de bien expliquer : le projet en général et la raison d'une telle journée.
- S'engager sur un feed-back (preuve de transparence de la démarche).
- Préparer la personne à la journée : comment ça va se passer, à quoi ça va servir, expliquer que l'on va prendre des notes.

### Pendant la journée

- Ne pas émettre de jugement sur la personne et ce qu'elle fait : l'observateur est là pour comprendre, regarder, écouter, questionner, recueillir des données, pas pour évaluer la personne.
- Adopter un profil modeste, minimiser l'effet de dérangement pour la personne ; la personne doit faire comme d'habitude.
- Écouter, regarder, écouter, regarder :
  - mesurer le temps passé sur chaque tâche ;
  - identifier les outils et méthodes utilisés (ou non utilisés) : procédures, outils informatiques, supports papier, documentation...
  - observer les modes de coordination, de coopération entre services.
- Recueillir un maximum d'informations : prendre des notes, recueillir les documents utilisés.

### En fin de journée

- Faire un feed-back à chaud sur ce que l'on a vu, compris/pas compris, etc. Échanger sur le vécu de la journée.
- Rassurer sur l'usage qui va être fait de cette observation.
- Prendre une date pour le feed-back d'ensemble du travail d'observation.

- Synthétiser tout de suite ses notes (au bout de quelques jours, les observations se mélangent).
- Analyser les données recueillies, d'un point de vue *organisationnel* et non individuel.
- **Se reposer la question : « À quoi l'organisation emploie-t-elle ce poste ? »**
  - Qu'a-t-on observé du point de vue des : *process*, procédures, outils, répartition des rôles, interfaces entre services ?
  - analyse des bonnes pratiques (pour formalisation et diffusion) et des mauvaises (pour correction) ;
  - identification des axes d'amélioration : sur le plan organisationnel et sur le plan individuel, tâche par tâche et au niveau global, première synthèse des actions à engager.
- Poser des hypothèses à explorer pour les prochains DILO.

Voici quelques-unes des questions possibles.

## Outils et méthodes (procédures, systèmes d'information, modes opératoires...)

- Quel degré de connaissance des outils et méthodes ? Quel degré d'utilisation ?
- Quels outils et méthodes fournis par les services support (méthodes, RH, gestion...) ?

## Relations et interfaces

- Relations avec le responsable hiérarchique :
  - Quel degré d'appui du hiérarchique dans la résolution des problèmes ?
  - Quel investissement du hiérarchique dans le développement de son collaborateur ?
  - Quelle exemplarité du hiérarchique en termes de : développement des collaborateurs, autonomisation, appui, transfert de savoir-faire, encouragement aux initiatives, feed-back sur la qualité du travail ?
  - Fait-il spontanément appel à son hiérarchique ?
  - Quel *reporting* ou suivi d'activité ? Comment est-il finalisé ? Sur la base de quels supports ?
- Relations avec les collaborateurs :
  - Quel appui donné aux collaborateurs ?
  - Quel mode d'animation ?
  - Quel transfert de savoir-faire, de méthodes, d'expérience ?
  - Quel niveau de responsabilisation de ses collaborateurs ? Comment s'y prend-il ? Y est-il incité par son hiérarchique ? Comment ?



- [illegible]

## Fiche de suivi d'un DILO

## LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

## Coopération et coordination

## Diagnostic partagé

## Engagements mutuels (charte d')

## Organisation

## POUR ALLER PLUS LOIN

Pas de bibliographie spécifique.

# DOUBLE CONTRAINTE

*« Il est frappant de constater qu'un nombre croissant de dirigeants est convaincu de la nécessité de la coopération pour améliorer l'efficacité de leur organisation, en même temps qu'ils continuent à évaluer leurs collaborateurs sur une base strictement individuelle. »*

François Dupuy

## CONCEPT

Changement individuel et collectif

## LA NOTION

La « double contrainte » est un concept proposé par Gregory Bateson dans un article de 1956 (cf. « Pour aller plus loin »), qui a révolutionné les approches relationnelles.

À l'époque, les troubles psychiques, comme la schizophrénie, sont essentiellement interprétés comme des problèmes intrapsychiques, c'est-à-dire appartenant à l'individu. La personne et ses symptômes sont analysés en tant que tels, seuls, sans tenir compte de leur environnement et de leurs relations. Le trouble psychique est en quelque sorte à l'intérieur de la personne et lui appartient.

L'article de 1956 va proposer une lecture relationnelle de la schizophrénie : celle-ci ne relèverait pas d'un trouble appartenant à la personne, mais d'un *type de relations* générant de la confusion ; une confusion telle que l'individu n'a d'autre choix que d'adapter ses comportements aux messages confus qu'il reçoit.

Une mère demande à son enfant de venir l'embrasser. Lorsque celui-ci s'approche, elle ne peut s'empêcher d'avoir un mouvement de recul. L'enfant reçoit ainsi deux messages (cf. « Contenu et relation ») :

- l'un verbal, explicite, d'amour ;
- l'autre non verbal, implicite, de rejet.

À quel message doit-il répondre ? Comment peut-il répondre aux deux messages *en même temps*, pour ne pas décevoir sa mère ?

Avec cette hypothèse relationnelle, le dédoublement de la personnalité devient une réponse comportementale « rationnelle » face à un contexte relationnel qui ne l'est pas. Il n'est plus un dysfonctionnement, mais une réponse adaptative intelligente face à un contexte incohérent. C'est ce qu'explique Claude Duterme : « *Les symptômes, les comportements parfois un peu "bizarres" que peuvent présenter certains psychotiques, ne sont plus considérés comme des comportements aberrants, insensés, mais comme*

des tentatives désespérées de trouver une réponse, une issue à une situation dont pratiquement toutes les issues "normales" sont bloquées. Le porteur de symptômes doit se montrer créatif pour sortir de ces contraintes : ne plus s'exprimer du tout, prendre tous les messages "au pied de la lettre", s'exprimer dans un langage métaphorique codé, s'inventer un sauveur tout-puissant ou un monde imaginaire où des issues sont possibles<sup>1</sup>. »

D'après Bateson, l'échange relationnel de type « double contrainte » se joue en 3 temps :

1. Un premier message, verbal.
2. Un deuxième, non verbal, qui vient contredire le premier.
3. Enfin, une négation de cette contradiction lorsqu'elle est dénoncée.

Cette séquence relationnelle enferme celui qui en est la victime, car il n'a même pas la possibilité de dénoncer la contradiction : quoi qu'il fasse, il a « tort », et ne peut sortir de cet enfermement, puisque cette issue aussi lui est interdite.

Dans un tel contexte relationnel, 3 comportements sont envisageables :

1. La colère, pour tenter de briser l'enfermement.
2. Le retrait de la relation, l'apathie.
3. À l'extrême limite, la folie, c'est-à-dire un comportement incohérent répondant symétriquement à un autre comportement incohérent (cf. « Systémique »).

Cette nouvelle perspective a révolutionné le champ des relations humaines. Une large part de ce qui allait devenir l'école de Palo Alto est issue de ce concept fondateur.

L'intérêt de ce concept pour le changement (individuel ou collectif) est considérable.

**Des phénomènes comme le stress, la démotivation, la perte d'énergie, le désengagement peuvent être (re)lus à l'aune de la double contrainte.**

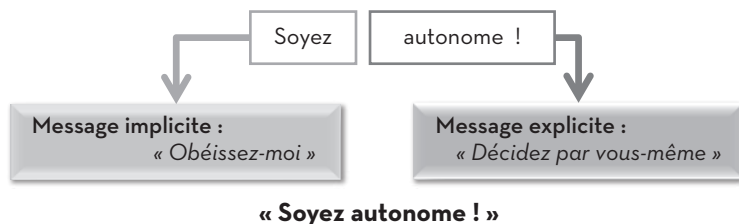
*« Certains individus peuvent faire l'objet de messages simultanés et contradictoires et en être affectés au plus profond d'eux-mêmes. Dans l'univers [mental] traditionnel, on attribue plutôt cette souffrance à des faiblesses intrinsèques à l'individu, alors que dans un monde interactionnel, on la considère comme la résultante d'un processus d'adaptation à un contexte où toutes les autres issues sont bloquées<sup>2</sup>. »*

La vie courante fourmille de situations marquées par des doubles contraintes. La plus connue est l'injonction « Sois autonome » : le contenu de cette injonction est un message d'autonomie, mais sa forme relève de l'ordre.

Toute demande de comportement spontané relève, peu ou prou, d'une double contrainte : « Sois autonome », « Sois libre », « Aime-moi », « Soyez des leaders », « Oubliez que je suis le chef », etc.

1. Cl. Dutermie, cf. « Pour aller plus loin ».

2. *Idem*.



Une partie des difficultés comportementales des adolescents peut être lue comme une tentative de sortir des doubles contraintes de type « Sois autonome », ou, dit autrement : « *Grandis, ma fille/mon fils, mais comme moi je l'ai décidé.* »

La scène se passe durant un voyage dans le désert. Le père se plaint du manque d'autonomie de son fils de 16 ans, notamment pour monter sa tente. Au bivouac d'après, le fils récupère sa tente, se trouve un coin et commence à la monter. Au bout de quelques minutes, le père arrive et critique vertement la façon dont son rejeton s'y prend. Le fils explose et la dispute démarre : qu'il monte sa tente ou qu'il ne la monte pas, il a tort. Ce soir-là, il choisira de se mettre en colère. Les autres soirs, il laissera faire son père (retrait).

Ce qu'on appelle la « mauvaise foi » repose sur l'utilisation – consciente cette fois – de ces deux niveaux de langage :

- je dis une chose verbalement (1<sup>er</sup> niveau de la double contrainte) ;
- mais j'en dis une autre avec mes comportements (2<sup>e</sup> niveau) ;
- et lorsque cela m'est signalé, je m'en défends en me réfugiant derrière mes seuls messages verbaux : « *Je n'ai jamais dit ça ! Tu es fou/folle ! ...* » (3<sup>e</sup> niveau)

Les doubles contraintes sont tellement fréquentes (dans la vie quotidienne, en entreprise) que j'ai du mal à n'y voir qu'un simple manque de cohérence. Je serais tenté de les rapprocher des « zones d'incertitude » de Michel Crozier (cf. fiche correspondante).

Le pouvoir, nous rappelle Crozier, repose sur la capacité à se rendre incertain pour l'autre : le bureaucrate tatillon a du pouvoir sur nous quand nous sommes dépendants de son bon vouloir pour voir notre dossier traité dans un délai raisonnable. **Créer une double contrainte, c'est une façon de se rendre imprévisible pour l'autre, donc de conserver du pouvoir sur lui.**

Un site de production, soumis à une forte demande de productivité, souhaite mettre en place une démarche d'« innovation participative », afin d'inciter les salariés à faire des propositions d'amélioration. Le projet est confié à un chef de projet, qui ébauche un planning. Certaines équipes commencent à se saisir du sujet et à faire des propositions. Que se passe-t-il ? Le chef de projet leur demande d'arrêter car... le projet n'a pas encore démarré !

Les individus et les équipes se retrouvent quotidiennement confrontés à diverses doubles contraintes.

Un processus de rémunération rétribuant la performance individuelle (niveau non verbal), couplé d'un appel à la coopération (niveau verbal) :

- si je transmets des informations à mes collègues sur mes clients, ils les récupèrent et je perds des clients, donc de la rémunération ;
- si je ne fournis pas d'information, mes collègues ne peuvent pas s'occuper de mes clients en mon absence, ce qui donne une image négative à mes clients, ce qui va faire baisser les ventes, donc ma part variable de rémunération ;
- dans cette situation, quoi que je fasse, je suis perdant.

Des processus de production extrêmement normés (niveau non verbal) et des discours managériaux appelant à davantage d'autonomie (niveau verbal) :

- les objectifs de sécurité, de rendement, de qualité supposent que je respecte le plus scrupuleusement possible les normes élaborées par les ingénieurs et techniciens ;
- si je prends des initiatives, par exemple pour résoudre un aléa, je m'écarte des normes ;
- dans les deux cas, je suis susceptible d'être en inadéquation avec ce qu'on attend de moi.

Un budget qui réclame d'augmenter à la fois le chiffre d'affaires et la rentabilité (injonction aujourd'hui institutionnalisée avec des mots d'ordre du type « croissance rentable »).

Le harcèlement moral, un des grands « jeux psychologiques » (cf. fiche correspondante), est une figure bien connue de double contrainte, grâce aux travaux de Marie-France Hirigoyen :

- comportement de séduction d'un côté (visible de tous) ;
- comportement d'humiliation/isolement de l'autre (adopté seulement avec la « victime ») ;
- avec une grande difficulté à dénoncer cet écart, étant donné le caractère caché du second comportement.

La victime de harcèlement moral se trouve isolée, car l'environnement ne voit pas le niveau 2 de la double contrainte.

1 <sup>er</sup> message, explicite		2 <sup>e</sup> message, implicite
On veut que je sois autonome	mais	... je suis tenu de faire ce qu'on me demande (contrat de travail)
On veut que je sois responsable	mais	... je ne fixe ni les moyens ni les délais
On veut que je sois un leader	mais	... je ne suis pas associé au plan stratégique
On veut que je sois bon manager	mais	... ça ne rentre pas en ligne de compte dans mon évaluation
On veut que je crée du collectif, de la coopération	mais	... les équipes n'ont pas de budget pour s'occuper d'elles
On veut que je fasse preuve de créativité	mais	... je dois respecter des procédures, des normes, des processus, des contrôles

### Les doubles contraintes les plus fréquentes dans les organisations

## COMMENT S'EN SERVIR

Le concept de double contrainte invite à changer de « lunettes » sur le comportement des individus :

- dans la perspective intrapsychique, encore largement dominante, les comportements inadéquats sont perçus comme irrationnels ;
- dans une perspective interactionnelle (systémique), ces comportements sont au contraire rationnels et logiques : le comportement « dysfonctionnant » n'est plus la caractéristique d'un individu, mais d'une relation. C'est la boucle relationnelle qu'il convient d'examiner, et plus seulement la personne porteuse du symptôme (cf. « Tennis relationnel »).

La résolution d'une situation reposant sur une double contrainte peut se faire à partir de deux entrées :

- soit à partir de la double contrainte elle-même ; la double contrainte peut alors être nommée, pour pouvoir travailler sur la réduction de l'écart entre les niveaux verbal et non verbal ;
- soit à partir de ses symptômes : stress, démotivation, perte d'énergie, sentiment d'impuissance, d'enfermement...

## LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Contenu et relation  
Jeux psychologiques  
Systémique  
Tennis relationnel

## POUR ALLER PLUS LOIN

G. Bateson et al., « Vers une théorie de la schizophrénie (1956) », in *Vers une écologie de l'esprit*, t. 2, trad. fr. Points Seuil, 1980 (1<sup>re</sup> édition 1972). La source du concept.

Cl. Duterme, « Double contrainte et entreprise : contexte global, paradoxes locaux, souffrances individuelles », in J.-J. Wittezaele (dir.), *La Double Contrainte - L'influence des paradoxes de Bateson en sciences humaines*, Éditions De Boeck, 2008. Actes d'un colloque organisé à l'occasion des 50 ans de la parution de l'article de Bateson.

# DRIVERS

*« Chaque fois que vous choisissez de suivre une permission au lieu d'un driver, vous travaillez à l'extinction progressive de votre scénario. »*

Ian Stewart, Van Joines

## CONCEPT

Changement individuel

## LA NOTION

La notion de *drivers* (aussi appelés « messages contraignants ») est issue de l'analyse transactionnelle. Elle a été proposée par l'un des continuateurs d'Éric Berne, Taibi Kahler, psychologue clinicien, dans les années 1970.

Taibi Kahler a eu l'intuition que le scénario – c'est-à-dire l'ensemble des croyances engrangées dans la petite enfance, et qui orientent nos comportements d'adulte – pouvait se jouer au jour le jour, dans des séquences comportementales très courtes, sortes de réflexes conditionnés scénariques.

Un *driver* est un comportement observable en situation de stress ou de tension : à cette occasion, je ne parviens plus à être dans l'ouverture, dans le lien à l'autre ; par besoin de sécurité, je me réfugie dans un comportement « archaïque », c'est-à-dire correspondant à mes croyances profondes.

Les *drivers* se repèrent facilement, car ils sont composés d'un ensemble cohérent de comportements, de mots, d'intonations, de postures. Ils sont au nombre de 5 :

- « Sois parfait » ;
- « Fais plaisir » ;
- « Fais des efforts » ;
- « Sois fort » ;
- « Dépêche-toi ».

### « Sois parfait »

Un « Sois parfait » doit faire les choses parfaitement : il va vérifier et revérifier, contrôler ses mots, donner des explications. Il est anxieux d'oublier quelque chose, de ne pas avoir tout fait. Il est aussi exigeant avec les autres qu'avec lui-même, et est donc souvent assez critique envers son entourage, car rien n'est jamais assez parfait.



La personne utilise souvent des mots qui nuancent son propos sans apporter d'informations supplémentaires : *« Comme je viens de le dire... probablement... pour ainsi dire... comme nous l'avons vu... »*

Elle parle en annonçant son plan de parole : *« En premier lieu, je parlerai de la conduite du changement dans les entreprises. Dans un second temps, je m'attacherai à définir... »*

Elle prend aussi son temps, afin d'être sûre de prononcer la bonne parole. La voix est généralement posée, régulière, calme, réfléchie. Sur le plan gestuel, les mains accompagnent souvent l'expression, pour être le plus précis possible.

## « Fais plaisir »

La personne s'exprime d'une façon où l'on retrouve deux messages dans la phrase :

- un premier message, positif, destiné à l'interlocuteur ;
- un second, qui vient nuancer le premier, et reflète l'opinion réelle de l'orateur.

Cela donne une « phrase positive... mais... phrase négative » : *« Ce que tu as dit lors de la dernière réunion était vraiment bien... mais en même temps, es-tu bien sûr que c'était utile d'insister comme ça ? »*

Elle ponctue ses phrases de façon à s'assurer de l'accord de l'interlocuteur : *« D'accord ?... Ça vous va ?... N'est-ce pas ?... Qu'en pensez-vous ?... »*

La voix monte en fin de phrase, car souvent terminée par une question de réassurance.

## « Fais des efforts »

Les mots reflètent l'effort : *« Ce que j'essaie de vous dire... Cela fait plusieurs fois que l'on tente... C'est difficile ce que vous me demandez... J'ai peur de ne pas m'en sortir... Je ne suis pas sûr de comprendre ce que tu dis... J'essaie, mais... »*

La personne plisse le front ; son visage et son expression sont tendus dans un effort de compréhension. Elle veut faire comprendre (sincèrement) qu'elle ne peut pas réussir.

## « Sois fort »

La personne ne semble pas responsable de ce qui arrive. Les formulations utilisées sont impersonnelles, le « je » n'est pas utilisé : *« Les gens pensent que... On n'en est pas encore là... Cette affaire est difficile... Ce comportement n'est pas acceptable... »*

Le « Sois fort » ne laisse pas transparaître d'émotions. Il est neutre dans son expression, un peu monotone ; le visage est inexpressif, le corps immobile. Ce qui arrive n'est pas de son fait, les changements sont inéluctables et il n'y peut rien.

## « Dépêche-toi »

La personne parle vite, agit de façon désordonnée ; tout doit être fait vite, de la veille pour le lendemain. Elle est dispersée, brouillonne, car *« elle n'a pas le temps »*.

L'impression qui domine est l'agitation et, pour l'entourage, la fatigue. Ce qui est fait un jour est défait le lendemain pour être refait le surlendemain, et ainsi de suite.

Ce qui caractérise le « Dépêche-toi » est d'abord l'inefficacité, mêlée à l'impression d'en faire beaucoup.

## COMMENT S'EN SERVIR

À chaque *driver* correspond un antidote, une « permission » [cf. « P (trois) »], c'est-à-dire un contre-message permettant de sortir de la réponse comportementale automatique.

Berne disait que le principal travail thérapeutique consiste à donner des permissions : permission d'exister et de penser par soi-même, de réussir, d'être heureux, de sortir du statut de victime, etc.

## Les 5 permissions à donner

### « Sois parfait » → Accepte-toi (et les autres) comme tu es (ils sont)

La croyance sous-jacente est que l'on ne m'apprécie que lorsque ce que je fais est parfait. Pour être admis et aimé, je dois tout faire parfaitement : être un professionnel parfait, un parent parfait, un conjoint parfait, un enfant parfait.

La permission à donner est : « Sois comme tu es ; accepte l'imperfection : la tienne et celle des autres. Je peux être aimé des autres si je ne suis pas parfait dans tout ce que je fais, je peux apprécier les autres même si ce qu'ils font n'est pas parfait. »

Origine	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les parents n'ont jamais vraiment émis de signes de reconnaissance appropriés quand l'enfant revenait chez lui avec des résultats (scolaires, sportifs...) : « Tu as eu 15 ? Pourquoi pas 18 ? »</li> <li>L'enfant comprend qu'il n'arrivera à satisfaire ses parents qu'en obtenant la perfection.</li> </ul>	
Croyances fondamentales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tout ce que je fais doit être parfait.</li> <li>Je dois être parfait dans tous les compartiments de ma vie.</li> <li>Il ne faut rien laisser au hasard, tout révéifier plusieurs fois.</li> <li>Je dois tout contrôler, autrement, ce ne sera pas parfait.</li> </ul>	
Avantages/inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ne laisse rien au hasard.</li> <li>Rend un travail soigné.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se perd dans les détails.</li> <li>Très (trop) exigeant avec lui-même et son entourage.</li> <li>Insatisfait chronique.</li> <li>Délègue difficilement.</li> </ul>
Comment s'en défaire (antidote) ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accepte-toi comme tu es, avec tes qualités et tes imperfections.</li> <li>C'est ok de faire des erreurs, et que les autres en fassent.</li> <li>La qualité et la perfection ne sont pas synonymes : il faut intégrer les contraintes, les siennes et celles des autres.</li> </ul>	

### Driver « Sois parfait »

## « Fais plaisir » → Écoute tes besoins

La personne croit profondément que pour être appréciée de son entourage, elle doit dire « oui » à tout ce qui lui est demandé, se suradapter, y compris lorsque cela ne lui convient pas.

La permission est de s'écouter, se faire plaisir, accepter de dire « non » quand la demande n'est pas juste, accepter d'avoir une existence autonome face aux autres.

Origine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour être aimé, l'enfant doit faire plaisir à son entourage : « Mange une cuillère pour faire plaisir à... Va chercher le courrier pour faire plaisir à... »</li> </ul>
Croyances fondamentales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour être apprécié par mon entourage, il faut que je réponde « oui » à tout ce qu'il me demande, voire que je devance ses demandes.</li> <li>• Je dois être aimable, gentil, souriant, dévoué.</li> <li>• Je peux/je dois faire plaisir aux autres.</li> </ul>
Avantages/inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prend soin des autres.</li> <li>• Met du liant.</li> <li>• Est aidant.</li> <li>• Néglige ses besoins, « s'oublie ».</li> <li>• Burn out possible.</li> <li>• Se frustre beaucoup.</li> <li>• N'ose pas refuser, dire « non ».</li> </ul>
Comment s'en défaire (antidote) ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fais-toi plaisir.</li> <li>• Ose dire « non », t'affirmer, poser tes limites.</li> </ul>

### Driver « Fais plaisir »

## « Fais des efforts » → Agis

Le « Fais des efforts » a la croyance qu'il n'y arrivera pas, quels que soient ses efforts. De toute façon, il a « déjà tout essayé ». Pour compenser cette croyance, et en même temps, paradoxalement, la renforcer (cf. « Dualité du changement »), la personne va « encore faire des efforts », montrer qu'elle met de l'énergie pour comprendre, pour faire... mais au final pour ne pas faire, ne pas réussir.

La permission à donner est l'une des principales de l'analyse transactionnelle : la permission de réussir. Réussir sa vie, sortir de son scénario d'échec, de malheur, de souffrance. Concrètement, cela consistera à sortir la personne de la passivité, à la faire agir, expérimenter, passer à l'action.

Origine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'enfant a entendu ses parents se plaindre des difficultés de la vie, qu'il fallait « travailler dur pour y arriver, que rien ne venait tout seul ».</li> <li>• L'enfant se place donc dans l'effort, et pour confirmer sa croyance initiale, reste dans l'effort, le caractère laborieux des choses.</li> </ul>
Croyances fondamentales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je suis quelqu'un qui échoue dans ce qu'il entreprend.</li> <li>• Je ne peux pas y arriver, malgré mes efforts.</li> <li>• J'ai beau essayer, la plupart du temps, ça rate.</li> <li>• Il faut que je montre que je fais des efforts.</li> </ul>
Avantages/inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est persévérant.</li> <li>• Lutte pour s'en sortir.</li> <li>• Perd de vue le résultat visé.</li> <li>• Renonce souvent à l'action, de peur d'échouer.</li> <li>• Laisse passer les opportunités, « car il n'y arrivera pas ».</li> <li>• Est facilement « contre ».</li> </ul>
Comment s'en défaire (antidote) ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agis, passe à l'action, expérimente.</li> <li>• Apprends de ce qui marche et ne marche pas.</li> <li>• C'est ok de réussir.</li> </ul>

### Driver « Fais des efforts »

#### « Sois fort » → Tu peux t'ouvrir aux autres

Un « Sois fort » pense qu'il est dangereux de laisser transparaître ce qu'il pense ou ressent. Il va donc se « blinder », y compris physiquement, pour qu'on ne puisse pas accéder à son intériorité.

Ce n'est pas quelqu'un qui ne ressent pas, mais qui contrôle l'expression de ses ressentis – parfois à un tel point qu'il en arrive effectivement à ne plus savoir ce qu'il ressent.

L'antidote est de lui permettre de « lâcher » : lâcher le contrôle, accroître l'ouverture aux autres et à soi-même ; exprimer ses émotions, ses besoins ; apprendre à formuler des demandes claires ; apprendre à accepter de ne pas tout savoir, d'avoir besoin d'aide.

Origine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'enfant a été repris par ses parents quand il souhaitait exprimer une émotion. Il a donc appris à les interioriser, les cacher, voire à sourire face à l'adversité (rire du pendu) : la petite fille cache sa colère par les pleurs ou la séduction ; le petit garçon cache sa tristesse par de la colère « parce que les garçons, ça ne pleure pas ».</li> </ul>	
Croyances fondamentales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je ne dois rien montrer de moi, car c'est dangereux.</li> <li>• Le monde de l'entreprise est un monde rationnel. Si je montre ce que je pense, ce que je ressens : on va me croire faible.</li> </ul>	
Avantages/inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rigoureux, fiable.</li> <li>• Se débrouille tout seul.</li> <li>• Discipliné.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne comprend pas les émotions ou les « faiblesses » des autres.</li> <li>• Ne demande pas d'aide.</li> <li>• Ne montre pas ce qu'il ressent, ne dit pas ce qu'il pense.</li> </ul>
Comment s'en défaire (antidote) ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• C'est ok de demander de l'aide, de s'ouvrir aux autres.</li> <li>• C'est aidant pour les autres de dire ce que l'on ressent et ce que l'on pense (« Le silence, dans un groupe, c'est de l'énergie qui ne circule pas. »).</li> </ul>	

### Driver « Sois fort »

## « Dépêche-toi » → Structure ton temps

Un « Dépêche-toi » est persuadé de ne pas avoir le temps, et que les autres n'en ont pas non plus. Pour être apprécié, il lui faut donc tout faire très vite, répondre instantanément aux demandes de son environnement, car il pense qu'il va être rejeté s'il n'agit pas ainsi.

Le travail à faire est double : sur le temps et sur le cadre. Avec un client qui est sous l'emprise de ce *driver*, je prends plus de temps que nécessaire pour répondre à sa demande, et je mets en place un cadre de travail suffisamment strict pour qu'il ne puisse pas le modifier, ou en tout cas que sa modification soit plus coûteuse que son respect.

La permission à donner est : « *Structure le temps, ne fais pas les choses au dernier moment. Tu as le temps de faire les choses pour un peu que tu acceptes de planifier et de t'y tenir.* »

Quand la permission fonctionne, le « Dépêche-toi » est soulagé car son *driver* est physiquement épuisant.

Origine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'enfant a appris à tout faire vite, car ses parents l'ont toujours pressé : « On n'a pas le temps ! Dépêche-toi, on va être en retard ! » Adulte, il bourre son agenda, devient un homme/une femme pressé(e), ce qui lui permet de vérifier qu'effectivement il n'a pas le temps. Il/elle arrive souvent en retard, car tout est calculé au plus juste. Il/elle fatigue beaucoup, lui-même et les autres.</li> </ul>	
Croyances fondamentales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je n'ai pas le temps, on n'a pas le temps.</li> <li>• Il faut tout faire très vite.</li> </ul>	
Avantages/inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se mobilise dans l'urgence.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travaille dans la précipitation.</li> <li>• Court, déplace beaucoup d'air, parle vite.</li> <li>• Stresse son entourage.</li> </ul>
Comment s'en défaire (antidote) ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prends ton temps.</li> <li>• Structure ton temps : planifie, prends-y-toi davantage à l'avance.</li> <li>• Donne du temps aux autres.</li> </ul>	

## Driver « Dépêche-toi »

Dans une équipe de marketeurs, un chef de produit a un *driver* « Dépêche-toi ». Les choses sont faites au dernier moment, les documents refaits jusqu'à la veille au soir. Face aux échéances importantes, le comportement est proche de la fébrilité. Malgré le fait que les dates de présentation au client soient établies de longue date, et les demandes des commerciaux de pouvoir être associés au *brief* répétées, le chef de produit attend le dernier moment, et se retrouve confronté, un mois avant l'échéance, au fait que les agendas des uns et des autres sont bouclés. Le « manque de coordination » est perçu comme la cause du manque de temps, alors qu'il est la conséquence des croyances du chef de produit.

Puisqu'il faut bien nettoyer devant sa porte, mes deux *drivers* sont « Sois parfait » et « Fais plaisir ». Mes croyances archaïques sont que, pour être apprécié des autres, je dois me suradapter à leurs besoins, leurs envies, leurs demandes. Ce n'est qu'à cette condition que j'aurai les relations harmonieuses auxquelles j'aspire. Mon second *driver*, « Sois parfait », se réveille particulièrement en situation professionnelle, et me conduit à me montrer critique envers mes collègues, quand le niveau de qualité ne correspond pas au « standard » que j'attends.

Dans les organisations, deux *drivers* se rencontrent fréquemment : « Dépêche-toi » et « Sois fort ».

Le « Dépêche-toi » se retrouve dans le fait que les managers ne s'accordent pas (plus) le temps pour mener à bien leurs projets de changement. Ce qui conduit à un cercle vicieux :

- comme « on n'a pas le temps », tout se fait/défait/refait très vite, de façon approximative. On ne laisse pas le temps aux équipes de s'approprier les changements [cf. « Z (loi de) »] ;

- du coup, ceux-ci se déploient laborieusement, souvent mal, avec, au final, des délais rallongés...
- ... ce qui contribue à renforcer la croyance initiale qu'« on n'a pas le temps » (prophétie autoréalisatrice) (cf. « Systémique »).

L'analyse des échecs (cf. « Toujours plus de la même chose ») peut être utile. On a échoué plusieurs fois en allant très vite : que se passerait-il si, pour une fois, on s'accordait plus de temps ? Le paradoxe que met au jour ce *driver*, c'est que pour aller vite, il faut se donner le temps.

Autre *driver* : le « Sois fort ». L'entreprise étant réputée être un univers dur, beaucoup de responsables se font un devoir de « se blinder », de ne pas être affectés par ce qui change. Cela aboutit, là aussi, à un cercle vicieux. Comme le manager ne ressent pas, il ne comprend pas que les autres puissent ressentir ; ayant réussi sans changer jusqu'à présent, il a ancré, profondément au fond de lui, qu'on « réussit » dans la vie professionnelle en se montrant fort. Ce n'est pas la moindre raison, du reste, qui fait échouer les changements en entreprise : le leader demande à son organisation de changer, en envoyant des messages non verbaux de non-changement.

Voilà d'ailleurs ce qu'en dit Bruno Jarroson : « *La névrose de la maîtrise ne se soigne pas facilement, surtout chez des adultes benoîtement satisfaits de leurs succès passés et sélectionnés pour avoir développé assez jeunes cette névrose de la maîtrise. Un patron qui dit : "Je ne sais pas, je vous écoute", ne fait pas ce qu'on attend de lui. Surtout, il ne fait pas ce pour quoi il a été programmé. Polytechnique, les états-majors, les lambris dorés, tout cela sélectionne et renforce la névrose de la maîtrise<sup>1</sup>.* »

Le leader et son *driver* deviennent ainsi les premiers responsables du manque d'agilité de l'organisation. Autrement dit, pour transformer son organisation, le leader doit commencer par lui-même.

## LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Processus parallèle

P (trois)

Systémique

Toujours plus de la même chose

## POUR ALLER PLUS LOIN

I. Stewart, V. Joines, *Manuel d'analyse transactionnelle*, trad. fr. InterÉditions, 2005 (1<sup>re</sup> édition 1991).

R. de Lassus, *L'Analyse transactionnelle*, Marabout, 1991.

1. B. Martin et al., *Oser la confiance - Propos sur l'engagement des dirigeants*.

# DUALITÉ DU CHANGEMENT<sup>1</sup>

*« Tout un chacun songe à changer le monde, mais  
personne ne songe à se changer. »*

Léon Tolstoï

## CONCEPT

Changement individuel

## LA NOTION

La dualité du changement désigne les deux intériorités qui s'affrontent en nous face au changement :

- l'une, désireuse de changer, curieuse, ouverte, soucieuse de comprendre, de se développer, d'apprendre, de progresser, de contribuer au bien commun ;
- l'autre, conservatrice, craintive, méfiante, sceptique, parfois angoissée, qui a besoin de se sentir protégée.

Selon les moments, les contextes, les relations, ce n'est pas la même intériorité qui prend le dessus :

- avec telle personne, on se sentira bien, en confiance, à l'écoute, ouvert ;
- avec telle autre, au contraire, on se sentira mal à l'aise, jugé, on aura du mal à lui accorder du crédit [cf. « Intention (crédit et procès d') »], à vouloir travailler avec elle.

Ces deux parties en nous, la partie « lumineuse » et la partie « sombre », alternent en permanence, en fonction de ce que les personnes, les projets, l'environnement viennent réveiller dans notre intériorité.

Votre ami se plaint de ne pas réussir à arrêter de fumer. Sa plainte vous laisse à penser qu'il a besoin d'un petit coup de pouce, et sans hésitation vous le lui donnez : vous lui citez des exemples de personnes ayant arrêté de fumer ; vous lui indiquez tous les avantages d'une vie sans tabac...

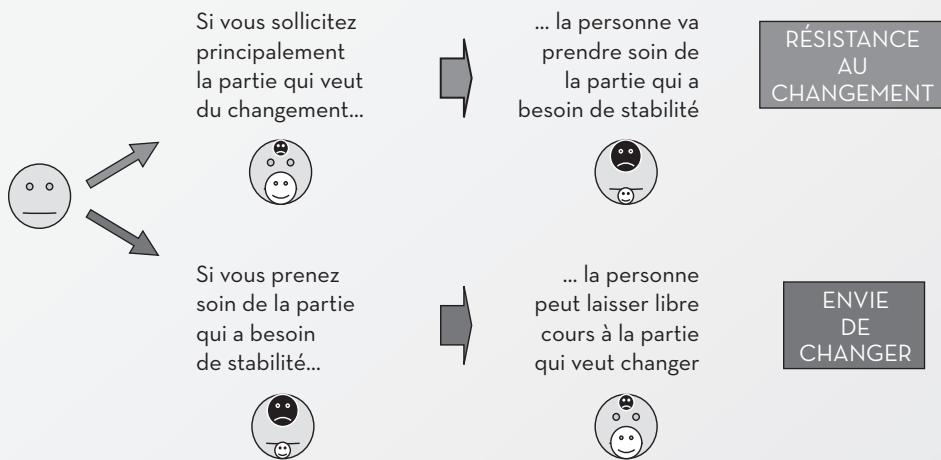
Que se passe-t-il dans ce début de « tennis relationnel » (cf. fiche correspondante) ? Vos encouragements amicaux s'adressent à la partie qui, en lui, a envie de changer, avec un message du type : « Vas-y ! » Ce faisant, lorsque vous vous séparez, votre ami se retrouve seul avec l'autre partie, celle, frileuse, fragile, qui n'a pas envie de changer, qui n'aime pas

1. Je dois cette notion à Carl Piron, coach et thérapeute.



qu'on la juge, qui se sent mal-aimée. Comme vous n'avez pas pris soin de cette partie-là (involontairement bien sûr), c'est lui qui va le faire : il va « chouchouter » la part de lui-même qui n'aime pas trop le changement, qui a besoin de stabilité. Il va commencer à argumenter, avec vous ou tout seul, en faveur de la conservation de la situation présente : *« Après tout, il faut bien mourir de quelque chose... Et puis je connais des gens qui ont fumé toute leur vie et qui n'ont pas eu de cancer... Et puis j'arrête quand je veux... Et lui, il s'est regardé avec l'alcool ! etc. »*

Bref, là où il était arrivé avec un état d'esprit prêt à changer, les interactions qu'il a eues vont l'inciter à renforcer le comportement qu'il voulait stopper. Merveilleux paradoxe !



### Le paradoxe du changement

Si on prend soin de la partie qui a besoin de stabilité...		Si on sollicite principalement la partie qui veut changer...	
... voilà les sentiments générés	... voilà les besoins qui s'expriment	... voilà les sentiments générés	... voilà les besoins qui s'expriment
<ul style="list-style-type: none"> <li>• soulagement</li> <li>• reconnaissance</li> <li>• sécurité</li> <li>• confiance</li> <li>• curiosité</li> <li>• intérêt</li> <li>• envie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• contribuer</li> <li>• découvrir</li> <li>• changer</li> <li>• apprendre</li> <li>• se développer</li> <li>• progresser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• doute</li> <li>• inquiétude</li> <li>• insécurité</li> <li>• méfiance</li> <li>• peur</li> <li>• crispation</li> <li>• colère</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• se sentir protégé</li> <li>• se sentir reconnu</li> <li>• être rassuré</li> </ul>

### Sentiments et besoins selon la stratégie de changement

(Source : Th. d'Ansembourg.)

## COMMENT S'EN SERVIR

Lorsque j'expose ce paradoxe en séminaire, je recueille souvent la même réaction : une grande perplexité, rapidement suivie de désarroi. « Si l'on ne peut même plus utiliser notre bon sens, que faire alors ? » L'important à saisir, dans notre affaire, c'est que **les relations humaines sont truffées de paradoxes, c'est-à-dire de séquences relationnelles contre-intuitives** : « Nous avons depuis très longtemps une façon relationnelle d'être paradoxale. Le paradoxe est un scandale pour la logique intellectuelle, mais il est la normalité dans la logique relationnelle<sup>1</sup>. »

Prenons deux minutes. Vous avez sûrement déjà eu l'occasion de sentir la petite résistance se réveiller en vous lorsqu'on vous demande de changer quelque chose dans votre comportement. Que ressent-on alors ? On ne se sent pas pleinement apprécié pour ce que l'on est. Le fumeur peut avoir l'impression qu'on ne l'apprécie pas parce qu'il fume ; comme il a sa fierté, il va montrer à son entourage que « puisque c'est comme ça, il va continuer à fumer ». Il va en quelque sorte adopter un comportement qui aura pour signification : « Je veux que vous m'appréciez quel que soit mon comportement. »

Cet exemple simpliste permet d'entrevoir la porte de sortie : si le besoin de la personne, à ce moment précis, est d'être appréciée pour ce qu'elle est, si nous montrons une attitude qui va dans ce sens, que va-t-il se passer ? Il est probable qu'elle va se sentir soulagée, comprise, admise telle qu'elle est, en sécurité. Et donc... plus volontaire pour changer.

Mais le point principal n'est pas encore là. En me comportant ainsi, en acceptant mon ami tel qu'il est, sans m'en apercevoir, c'est moi qui ai changé le premier : j'ai renoncé à une certaine forme d'intention pour lui. J'ai lâché prise : j'ai renoncé à le changer.

Si je renonce à vouloir changer mon ami, celui-ci va se sentir en sécurité avec moi ; et se sentant en sécurité, il n'est pas impossible qu'un jour ou l'autre, il tente d'arrêter de fumer. Mieux : par mon comportement, je lui montre, l'air de rien, ce que c'est que changer.

On touche, avec cette ambivalence du changement, un aspect important. Si le changement pose si souvent problème, c'est que « le changement, c'est toujours pour les autres ». C'est le sens de la phrase de Tolstoï placée en exergue : c'est toujours aux autres qu'on demande de changer, de s'adapter. Et ça ne marche pas :

- car on ne prend pas soin de leur besoin de stabilité, de non-changement ;
- et on donne le mauvais exemple : on leur montre, en s'y prenant toujours de la même façon – donc en ne changeant pas soi-même – ce que c'est que de ne pas changer. Sur un plan systémique, la rétroaction (feed-back) à ce comportement de non-changement (le nôtre) va lui-même être un comportement de non-changement (celui de notre interlocuteur).

1. G. Ausloos, « La compétence des familles ».

Il y a deux conséquences à ce paradoxe relationnel :

- la première, c'est que **si je ne prends pas soin de la partie qui a besoin de stabilité, c'est mon interlocuteur qui va s'en charger**, et qui va « résister » (cf. « Résistances au changement »). Une façon de « faire alliance » avec cette partie consiste à valoriser le passé, reconnaître ce qui a été accompli. Quels que soient les efforts à produire à partir de maintenant, c'est en s'appuyant sur le passé et le présent de l'individu, de l'équipe, de l'entreprise, en respectant ce qu'ils sont, qu'on y parviendra. Bref, pour monter au huitième barreau de l'échelle, les sept échelons précédents ont été nécessaires ;
- la seconde, tout aussi fondamentale, c'est que, **dans une relation, le changement démarre par soi**. D'abord, parce que vouloir faire changer l'autre par injonction est inefficace, ou requiert beaucoup d'autorité - laquelle n'a souvent pas l'efficacité escomptée sur le long terme (cf. « Changement »). Ensuite, parce que, sur un plan systémique, si l'un des deux protagonistes demande un changement à l'autre sans changer lui-même, le changement sera de courte durée. La relation reprendra assez vite son ancienne forme.

Autrement dit, une direction générale qui veut impulser un changement doit, compte tenu de son rôle de modélisation, se poser la question de son inclusion dans le changement. C'est ce qui fait dire à Vincent Lenhardt que « *le dirigeant n'est pas en dehors du bocal, il est dedans avec les autres*<sup>1</sup> ».

## LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Changement

Résistances au changement

Systémique

Tennis relationnel

## POUR ALLER PLUS LOIN

M. Rosenberg, *Les Mots sont des fenêtres ou bien ce sont des murs - Introduction à la communication non violente*, trad. fr. La Découverte, 2002 (1<sup>re</sup> édition 1999). Le livre principal et très pédagogique de l'inventeur de la communication non violente (CNV).

Th. d'Ansembourg, *Cessez d'être gentil, soyez vrai - Être avec les autres en restant soi-même*, Éditions de l'Homme, 2001. Ses deux livres suivants - *Être heureux, ce n'est pas nécessairement confortable*, Pocket, 2008 (1<sup>re</sup> édition 2004) et *Qui fuis-je ? Où cours-tu ? À quoi servons-nous ? Vers l'intériorité citoyenne*, Éditions de l'Homme, 2008 - peuvent aussi être lus avec profit.

1. B. Martin et al., *Oser la confiance - Propos sur l'engagement des dirigeants*.

# ÉNERGIE (DIAGNOSTIC D')

« Le travail d'un groupe (l'énergie dépensée par ses membres) peut être consacré soit à la productivité, soit au maintien de sa propre structure. »

Éric Berne

## OUTIL

Changement collectif

## LA NOTION

La notion d'énergie vient d'Olivier Devillard, coach d'équipe et auteur d'un livre de référence sur les *Dynamiques d'équipes*<sup>1</sup>. D'après lui, il y a une grande différence :

- entre l'énergie que les salariés mettent à disposition, spontanément, de leur entreprise ;
- et celle réellement utilisée.

Il distingue 3 grandes sources de déperdition :

- l'énergie latente, que l'entreprise ne sollicite pas ;
- l'énergie d'entretien, utilisée pour se protéger ;
- l'énergie dispersée, dépensée pour compenser des dysfonctionnements.

## L'énergie latente

C'est l'énergie que l'entreprise ne va pas chercher, l'écart – parfois considérable – entre ce que le salarié est capable de donner et ce que l'entreprise lui demande.

Dans les équipes de direction, cette énergie en friche est – et devient de plus en plus – rare. Mais dans les niveaux subalternes, ce n'est pas le cas. Certaines formes d'organisation tayloriennes génèrent de fortes quantités d'énergie latente.

Combien de fois n'ai-je été surpris par tel opérateur, tel agent de maîtrise qui se contentaient de faire leurs « 8 heures », et qui, à l'extérieur, se révélaient aussi être, qui conseiller municipal, qui entraîneur de l'équipe de foot locale, qui président d'une association.

1. Cf. « Pour aller plus loin ».

## L'énergie d'entretien

« L'énergie d'entretien est la quantité de forces utilisées pour se maintenir en état de produire. C'est celle qui sert à garder son équilibre physiologique ou psychique, ou à lutter contre des morosités, des manœuvres ou des conflits<sup>1</sup>. »

Est compris dans l'énergie d'entretien tout ce qui relève des conditions de travail, de la charge de travail, de l'ambiance, des conflits.

Signe des temps ? Dans ma pratique de coach d'équipe, je rencontre des équipes qui ne consacrent plutôt pas assez d'énergie à leur entretien, et qui en arrivent à des sortes de *burn out* collectifs.

Les équipes de direction, en particulier, ne s'autorisent pas assez à intégrer dans leur agenda annuel des temps réguliers de décompression, pensant qu'elles « n'ont pas le temps » (cf. « Drivers »). Du coup, elles « chauffent », comme un moteur qu'on ne laisserait jamais refroidir.

Le rôle du leader est fondamental dans la structuration et la planification de ce temps de « maintenance » de l'équipe (cf. « Team-building »).

Dans le cadre d'une fusion entre deux grands acteurs du secteur de la santé, l'équipe de tête de la direction de la stratégie était arrivée à un tel point de fatigue qu'une part du séminaire d'équipe qu'elle s'était généreusement accordé fut consacrée à de la pure relaxation et à de la remise en forme (intervention de masseurs). On n'est plus, à ce stade, en recherche d'optimisation (énergie dispersée), mais dans une basique remise en état de la force de travail.

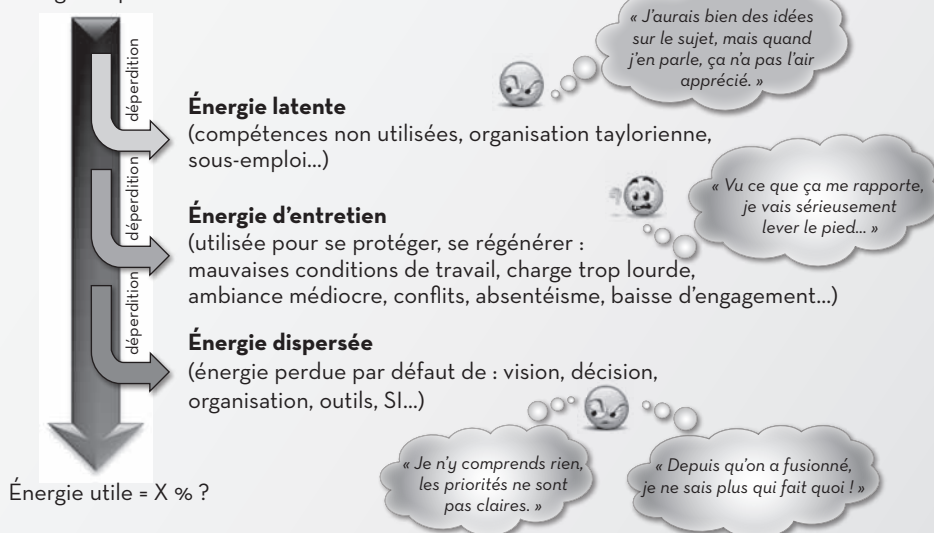
## L'énergie dispersée

Cette dernière forme de perte d'énergie relève des dysfonctionnements organisationnels : manque de vision (cf. fiche correspondante), processus de décision peu clairs ou trop lourds, défauts d'organisation, outils inadaptés, systèmes d'information obsolètes, etc.

1. Cf. « Pour aller plus loin ».

Toutes les opérations de réorganisation ou refonte de systèmes d'information sont, peu ou prou, destinées à réduire l'énergie dispersée (avec des réussites diverses ; cf. « Organisation »).

Énergie disponible = 100 %

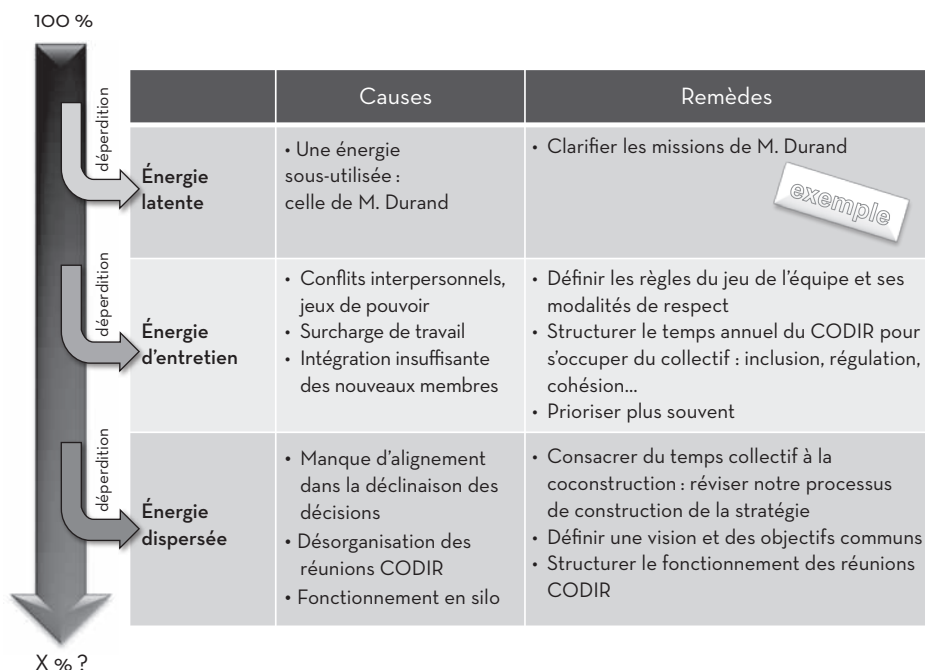


### Diagnostic d'énergie

(Source : O. Devillard)

## COMMENT S'EN SERVIR

Le diagnostic d'énergie peut donner lieu à une séquence de travail dans un séminaire, lorsqu'une équipe souhaite améliorer son efficacité collective et sa capacité de mobilisation (cf. exemple ci-après).



### Diagnostic d'énergie d'un comité de direction

## LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Drivers

Organisation

Processus objectifs et subjectifs

Team-building

## POUR ALLER PLUS LOIN

O. Devillard, *Dynamiques d'équipes*, Éditions d'Organisation, 3<sup>e</sup> édition 2005 (1<sup>re</sup> édition 2000).

# ENGAGEMENTS MUTUELS (CHARTER D')

« On transforme sa main en la mettant dans une autre. »

Paul Eluard

## OUTIL

Changement collectif

## LA NOTION

La charte d'engagements mutuels – parfois aussi appelée « contrat de service » – est un outil destiné à formaliser les besoins de coopération. Elle comprend les attentes et les engagements d'une direction, d'une équipe envers une autre :

« La direction X attend de la direction Y... »

« Vis-à-vis de la direction Y, la direction X s'engage à... »

Elle vise en quelque sorte à formaliser la logique du don et du contre-don décrite par Norbert Alter dans son livre *Donner et prendre - La coopération en entreprise* (cf. « Pour aller plus loin »).

## COMMENT S'EN SERVIR

Le process de travail comprend 3 étapes :

- Étape 1 (rédaction) : chaque service travaille de son côté sur ce qu'il attend de l'autre/des autres services, et, en « échange », ce sur quoi il est lui-même prêt à s'engager.
- Étape 2 (mise en commun) : les deux services mettent leurs travaux en commun et s'ajustent mutuellement.
- Étape 3 (synthèse) : un document de synthèse est rédigé et diffusé, représentant les engagements mutuels des deux services.

Il va de soi que le livrable final a moins d'importance que le processus de travail, le partage des représentations (cf. « Cadre de référence »), les échanges et discussions auxquels il donne lieu.



Coopérations-clés du pôle exploitation & process		
Le pôle exploitation & process métallurgique		
	<i>attend de...</i>	<i>s'engage à...</i>
<b>Maintenance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect des plannings et des durées des arrêts programmés</li> <li>• Participation active au nettoyage des installations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect des plannings de mise à disposition des installations</li> <li>• Remontée d'informations relatives au taux de marche des installations</li> </ul>
<b>Logistique intégrée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prise en compte des contraintes de production</li> <li>• Mise à disposition des MP et écoulement de la production</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect du programme de fabrication</li> </ul>
<b>Process métallurgique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition, suivi et valorisation des consignes de pilotage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect des consignes de pilotage</li> <li>• Remontée d'informations permettant d'orienter les consignes de pilotage</li> </ul>

Exemple de charte d'engagements mutuels

## LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Coopération et coordination

Diagnostic partagé

DILO

RACI

## POUR ALLER PLUS LOIN

N. Alter, *Donner et prendre - La coopération en entreprise*, La Découverte, 2009.

# ÉQUIPE (STADES DE DÉVELOPPEMENT DE L')

*« Nous ne proposons pas à une équipe de mettre en œuvre certains des principes les plus avancés de management dans les premiers jours. Aux entreprises trop impatientes, nous rappelons que l'évolution doit être progressive si elle veut être solide. »*

Alain Cardon

## CONCEPT

Changement collectif

## LA NOTION

L'équipe, parce qu'elle est l'intersection du niveau macro de l'organisation et du niveau micro de l'individu, est l'endroit où se vit l'essentiel des changements. Aucun changement ne peut faire l'impasse sur ce maillon ; aucune réflexion sur la performance de l'entreprise ne peut éviter de placer les équipes en son cœur :

- une entreprise qui change est une entreprise dont les équipes changent ;
- une entreprise agile est une entreprise dont les équipes sont agiles ;
- une entreprise performante est une entreprise dont les équipes sont performantes.

La question de la performance des équipes, de leur maturité, de leur puissance, est donc au cœur du changement.

Malgré ces évidences, les équipes suscitent peu d'intérêt : il y a des budgets pour la formation *individuelle*, il y a des objectifs *individuels*, il y a des entretiens *individuels*. Mais combien d'entreprises prévoient des ressources pour le développement des équipes ? **L'équipe est un objet managérial et de gestion non identifié.**

Olivier Devillard a consacré une large partie de sa carrière au développement d'outils pour les équipes. Parmi ceux-ci, on trouve les stades de maturité.

L'idée qu'il y a des stades de développement d'une équipe repose sur deux principes importants.

Le premier est qu'une équipe n'est pas la simple somme de ses collaborateurs (cf. « Processus objectifs et subjectifs »). Elle est cela, bien sûr, mais elle est aussi – et surtout – **la somme des liens que les collaborateurs ont entre eux** :

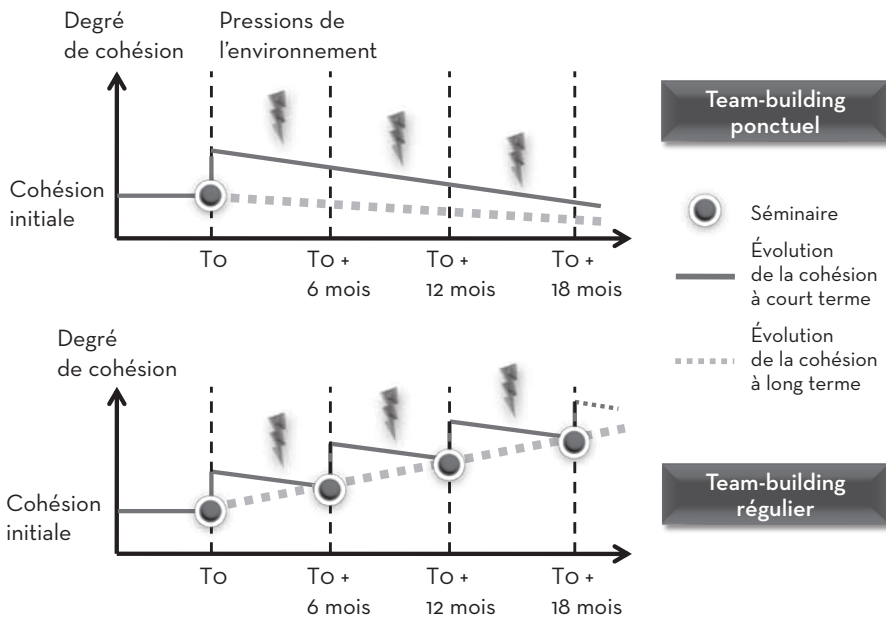
- que ces liens soient de qualité, et la performance de l'équipe dépassera la somme des performances individuelles (l'équipe de France de football de 1998) ;

- que ces liens soient médiocres, et l'équipe plafonnera (l'équipe de France de 2010).

Si l'on partage cette perspective, alors on mesure que l'un des rôles principaux du leader est de développer ces liens. Olivier Devillard a l'habitude de dire : « *Faites l'équipe, l'équipe fera le reste.* »

Le second principe important concernant le développement de l'équipe est que celui-ci ne se fait pas en un jour (ou en un séminaire). **La maturité d'une équipe se développe dans la durée.** La durée, parce que l'équipe est soumise, par son environnement, à des pressions, des « agressions » qui, constamment, mettent à mal les relations (cf. « Contenu et relation ») : pression sur les résultats, mobilité des collaborateurs, coopérations conflictuelles, tension concurrentielle, changements de périmètre, évolution de stratégie...

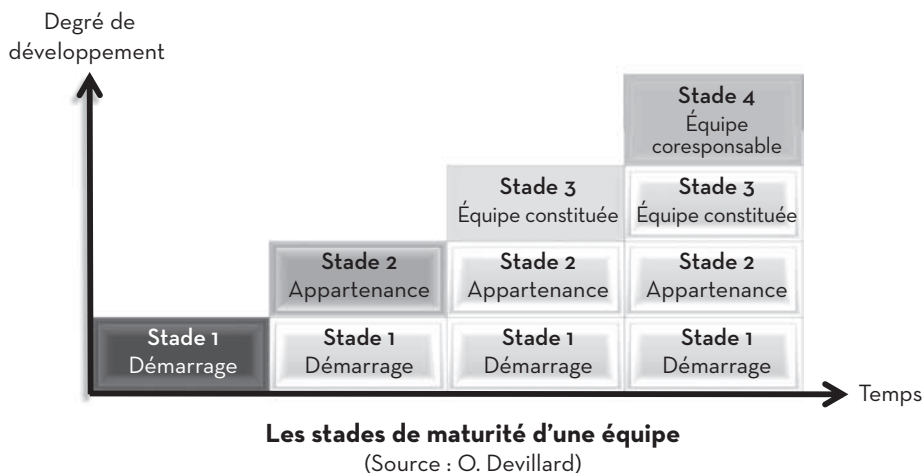
Il est donc essentiel que l'équipe planifie régulièrement des moments pour travailler sur sa cohésion, car celle-ci n'est jamais acquise.



### Le temps dans le développement de l'équipe

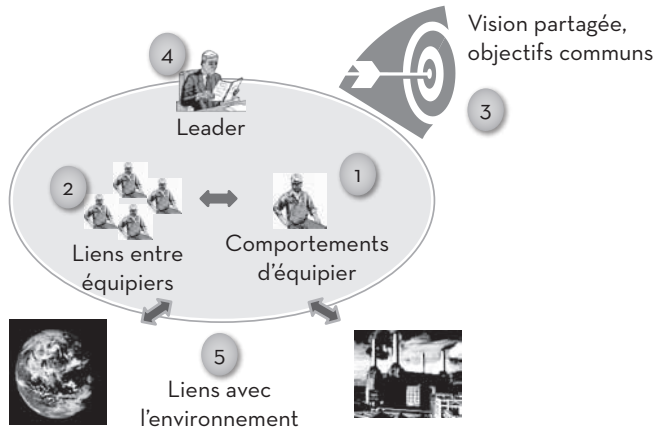
Le lecteur amateur de sport trouvera dans la Coupe du monde de football de 2010 de quoi s'alimenter en exemples. La cohésion d'une équipe ne se développe pas quelques semaines avant l'événement. Lorsque le niveau des talents individuels est à peu près équivalent, c'est le degré de cohésion qui fait la différence.

Pour tenir compte de ces caractéristiques, Olivier Devillard a développé un outil : les stades de maturité de l'équipe.



Il comporte deux entrées :

- les stades de maturité :
  - stade 1 : le démarrage de l'équipe ;
  - stade 2 : le stade de l'appartenance ;
  - stade 3 : l'équipe constituée ;
  - stade 4 : l'équipe coresponsable.
  - (Olivier Devillard en compte un 5<sup>e</sup>, mais il reconnaît lui-même qu'il a rarement rencontré d'équipes parvenant à ce niveau de développement.)
- 5 dimensions d'équipe :
  - les qualités d'équipier ;
  - les liens entre équipiers ;
  - l'existence d'une vision partagée, d'objectifs communs, de procédures communes ;
  - les modes de management, le style de leadership ;
  - les liens avec l'environnement.



**Les 5 dimensions de l'équipe**  
(Source : O. Devillard)

Qualité d'équipier	Description	Difficultés	Conditions de développement
1. Coresponsabilité, engagement	Je me sens responsable de ce qui arrive dans toute l'équipe, même s'il ne s'agit pas de mon périmètre direct de responsabilité. J'accepte que les autres équipiers interviennent sur mon périmètre s'ils l'estiment nécessaire pour le bien de l'équipe.	Assumer ce sur quoi je n'agis pas directement Se sentir légitime sur tous les sujets de l'équipe	En cas d'erreur, rechercher des solutions et non des coupables
2. Proactivité, prise d'initiative	Quand je constate un problème, j'agis tout de suite, j'en parle, je n'attends pas que d'autres le fassent.	Craindre le jugement des autres, de prendre une mauvaise décision	Valoriser la prise d'initiative ; encourager l'apprentissage autour des erreurs
3. Coopération, entraide, partage des compétences	Je donne un coup de main aux équipiers qui en ont besoin ; je partage mes compétences et mes savoir-faire. J'accepte de demander de l'aide quand j'en ai besoin.	Craindre de ne pas être reconnu pour sa valeur propre, de perdre du pouvoir en partageant ses compétences	Valoriser le collectif (y compris dans les entretiens individuels) + différencier fortement chacun
4. Acceptation d'autrui, tolérance, respect	Je respecte chacun avec ses différences, et j'accepte que les autres aient un autre point de vue que le mien.	Accepter les différences de points de vue	Organiser des occasions de travail en groupe, de découverte mutuelle

**Les 4 qualités d'équipier**  
(Source : O. Devillard)

	Stade 1 : démarrage	Stade 2 : appartenance	Stade 3 : équipe constituée	Stade 4 : co-responsabilité
<b>Qualités d'équipier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fonctionnement individuel, chacun pour soi, repli sur soi</li> <li>• Les comportements sont très autocentrés, focalisés sur les objectifs individuels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le groupe est constitué, les gens se connaissent</li> <li>• Un premier niveau d'engagement</li> <li>• Une bonne capacité d'écoute mutuelle</li> <li>• Peu de réelle coopération (binômes, trinômes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le degré d'engagement est important</li> <li>• Chacun a une place bien définie, connue et reconnue</li> <li>• Chacun mobilise les 4 qualités d'équipier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagement sans restriction, énergie entièrement mobilisée</li> <li>• Fort sentiment d'appartenance à l'équipe et forte adhésion à son projet</li> <li>• Fort degré de coresponsabilité, de réactivité</li> </ul>
<b>Liens entre équipiers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cloisonnement ; relations superficielles, même si bonnes ; parfois méfiance</li> <li>• Peu de cohésion, pas de travail en commun</li> <li>• Attitudes éventuellement défensives, pour se protéger de l'absence de lien</li> <li>• Des « non-dits »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un bon niveau de confiance</li> <li>• Ambiance conviviale</li> <li>• Un réseau d'affinités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des liens affectifs existent</li> <li>• Existence de travaux en commun : binômes, trinômes sur dossiers</li> <li>• Bonne ambiance de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temps réguliers de partage des pratiques</li> <li>• Les prises d'initiative sont permanentes</li> <li>• Les différences de vue, les conflits existent, sont acceptés mais se traitent dans une attitude de respect mutuel, en fonction des objectifs communs</li> </ul>
<b>Vision partagée, objectifs communs, procédures communes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de vision partagée</li> <li>• Pas d'objectif commun, de projet commun</li> <li>• Rétention d'information, celle-ci ne circule pas</li> <li>• Pas de règles de vie, de procédures de travail en commun</li> <li>• Crainte du jugement des autres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'équipe a une vision, mais non formalisée, implicite</li> <li>• Les collaborateurs ont des objectifs individuels</li> <li>• La coordination entre équipiers passe par le chef</li> <li>• Pas de réelle procédure de travail collectif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'équipe a une vision formalisée, pilotée, mise à jour régulièrement</li> <li>• Début des rôles délégués</li> <li>• Les équipiers ont des objectifs communs</li> <li>• Les réunions d'équipe sont efficaces et constructives, avec d'importants moments d'échange et de débat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La vision est au cœur du fonctionnement de l'équipe. Un nombre significatif de collaborateurs est impliqué dans sa conception et son évolution</li> <li>• Les rôles délégués sont bien maîtrisés</li> <li>• Les règles de vie en commun sont définies et appliquées</li> <li>• L'équipe partage régulièrement ses pratiques</li> <li>• L'équipe est coachée en continu</li> </ul>
<b>Management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le leader prend les principales décisions et impose son mode de fonctionnement</li> <li>• Peu de relations, et essentiellement « un à un » (rayon de vélo)</li> <li>• Pas de coresponsabilité</li> <li>• Peu de liberté de parole</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il y a un premier niveau de management participatif</li> <li>• Le leader reste seul responsable des résultats. La notion de coresponsabilité n'est pas intégrée, pas encouragée.</li> <li>• Des initiatives, mais pas de valorisation en tant que telle</li> <li>• Une certaine liberté de parole</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le leader est accepté de tous, et favorise le lien direct entre équipiers</li> <li>• Le leader intègre la dimension coopérative de ses collaborateurs dans son évaluation</li> <li>• Le leader donne très régulièrement des feedback</li> <li>• Le leader est coaché</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le leader laisse l'équipe décider sur la majorité des sujets</li> <li>• Le leader accompagne ses collaborateurs dans le développement de leur propre équipe</li> <li>• Le leader a un comportement modélisant pour ses collaborateurs : engagement, sérénité, respect, recul, passion, présence</li> <li>• Le leader est coaché</li> </ul>
<b>Liens avec l'environnement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le reste de l'organisation, le client, le marché sont peu pris en compte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un certain clivage entre « eux » (environnement) et « nous » (équipe) : le sentiment d'appartenance se fait au détriment des relations avec les autres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• On s'intéresse beaucoup au client et aux autres équipes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il y a des rapports de coopération et de partenariat avec l'environnement : autres équipes, clients, fournisseurs</li> <li>• L'équipe est considérée comme modélisante par son environnement</li> </ul>
<b>Synthèse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collection d'individus, sans vraiment de liens ni de projet collectif</li> <li>• Fonctionnement plutôt cloisonné</li> <li>• Sens de l'équipe faible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence d'un sentiment d'appartenance, mais pas encore d'engagement véritable dans un objectif partagé. Le leader reste au centre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence d'un objectif commun</li> <li>• Le collectif a une vraie existence</li> <li>• Bon esprit d'équipe</li> <li>• Une capacité à fonctionner sans le leader</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chacun travaille pour le bien de l'équipe</li> <li>• Les objectifs collectifs sont premiers</li> <li>• Equipe fortement reliée à son environnement</li> </ul>

### Les stades de maturité de l'équipe

(Source : O. Devillard)

## COMMENT S'EN SERVIR

Ce diagnostic peut être réalisé soit sur la base d'entretiens individuels, puis restitué au leader et à l'équipe ; soit réalisé par l'équipe elle-même.

Voilà un certain nombre de questions à poser lors du diagnostic :

- Les qualités d'équipier
  - Comment chacun se comporte-t-il ? par rapport aux autres ? par rapport au leader ? par rapport aux objectifs et aux procédures communs ? Fait-il preuve d'esprit d'équipe, de solidarité, de respect, d'entraide ? Prend-il des initiatives ? Se sent-il coresponsable des résultats collectifs ?
- La cohésion entre équipiers
  - Les équipiers savent-ils ce qu'ils font mutuellement ? Se connaissent-ils bien, y compris sur un plan extraprofessionnel ? Y a-t-il cohésion, entraide, coopération entre eux ? Y a-t-il une bonne ambiance de travail ? Ont-ils confiance les uns dans les autres ?
- La vision partagée, les objectifs communs, les procédures communes
  - L'équipe a-t-elle défini une vision ? Les équipiers ont-ils des objectifs communs ? L'équipe prend-elle le temps de réfléchir sur son fonctionnement ? Y a-t-il des moments de partage, d'échanges de pratiques ? A-t-elle défini des modes de fonctionnement, des procédures communes ? Les rôles délégués sont-ils en place ? La réunion d'équipe est-elle efficace ? L'équipe a-t-elle défini ses valeurs et les respecte-t-elle ? Est-elle coachée ?
- Le management, le style de leadership
  - Le leader a-t-il un style de management aidant pour l'équipe ? Gère-t-il ses collaborateurs « un à un » ou gère-t-il l'équipe ? Les principales décisions passent-elles toutes par lui ? Valorise-t-il les réussites ? Chacun est-il valorisé pour sa contribution au collectif ? Le manager fait-il des feed-back fréquents et précis ? Encourage-t-il la prise d'initiative ? Organise-t-il le temps collectif de l'équipe ? Prévoit-il pour l'équipe des moments de réflexion, de cohésion, de régulation ? Est-il coaché lui-même ?
- Les liens avec l'environnement
  - L'équipe a-t-elle des liens de qualité avec les autres équipes, les autres services, le reste de l'entreprise ?
  - L'équipe se tient-elle régulièrement informée du contexte ?
    - Les besoins et les contraintes des autres équipes de l'organisation ?
    - La compétitivité de l'entreprise ?
    - Les besoins des clients ?

Ce diagnostic permet de construire une véritable stratégie de montée en puissance de l'équipe.

Dimensions d'équipe	Stade de maturité	Pratiques	Actions à engager pour passer au stade suivant
Qualités d'équipier	Entre 1 et 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proactivité forte</li> <li>• Écoute existante</li> <li>• Coopération et coresponsabilité limitées</li> <li>• Des liens entre certains collaborateurs ayant un passé commun</li> <li>• Connaissance mutuelle relativement faible</li> <li>• Chaque collaborateur travaille plutôt de façon isolée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accroître la connaissance mutuelle</li> <li>• Faire de l'écoute une pratique importante du fonctionnement collectif</li> <li>• Partager autour de la notion de coresponsabilité</li> </ul>
Liens entre équipiers	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estime réciproque</li> <li>• Peu/pas de jugements négatifs</li> <li>• Existence de réseaux d'affinité antérieurs à la constitution de l'équipe</li> <li>• Ambiance correcte, même si parfois tendue</li> <li>• Existence d'un « nous », à consolider</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer des occasions de travailler en commun (en binômes sur des sujets communs, par exemple)</li> <li>• Partager des activités extraprofessionnelles</li> <li>• Organiser régulièrement des moments festifs</li> </ul>
Vision partagée, objectifs communs, procédures communes	Entre 1 et 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une vision de la direction, partagée par le leader avec l'équipe</li> <li>• Début de travail sur une <i>roadmap</i></li> <li>• Des objectifs économiques clairs</li> <li>• Peu/pas de procédures communes</li> <li>• Coordination qui passe essentiellement par le leader</li> <li>• Pas de règles de vie d'équipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structurer le temps collectif (rites et rythmes d'animation)</li> <li>• Clarifier les modes de fonctionnement et process-clés</li> <li>• Définir les règles de vie de l'équipe et les modalités d'application</li> <li>• Définir des objectifs communs</li> </ul>
Management	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Énergie, enthousiasme et vision reconnus au leader</li> <li>• Autonomie et place laissées par le leader jugées suffisantes par certains, insuffisantes par d'autres</li> <li>• Les décisions restent prises par le leader, voire au-dessus</li> <li>• Pas/peu de sentiments de coresponsabilité</li> <li>• Un fort besoin de structuration du temps collectif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consacrer de l'énergie à « faire l'équipe » (attention portée sur les processus subjectifs)</li> <li>• Associer davantage l'équipe à la prise de décision</li> <li>• Faire de la réunion de direction un lieu d'écoute, de débat et de décision</li> <li>• Confier des dossiers à forts enjeux à l'équipe (binômes)</li> </ul>
Liens avec l'environnement	Entre 2 et 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence d'un sentiment d'appartenance</li> <li>• Des liens qui semblent plus forts à l'extérieur (BU) qu'à l'intérieur de l'entité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer des liens plus étroits, plus formalisés, plus confiants avec les autres directions de l'entité</li> <li>• Partager les enjeux et contraintes mutuels</li> <li>• Être proactif dans l'organisation des interfaces</li> </ul>

### Exemple de diagnostic d'équipe



Voici quelques-unes des séquences prévues pour le premier séminaire d'une équipe en voie de constitution :

- sensibilisation de l'équipe aux 4 qualités d'équipier : présentation, puis, en binôme, auto-évaluation (dimension 1) ;
- séquence de travail sur les attentes mutuelles entre opérationnels et fonctionnels (dimensions 2 et 3) ;
- séquence d'échange avec le leader de la direction avec laquelle l'équipe est le plus en collaboration (dimension 5).



## Séquences possibles pour le séminaire

Pour information, Vincent Lenhardt a aussi développé un modèle de développement d'équipe, en 3 étapes (cf. « Pour aller plus loin »).

## LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Inclusion, contrôle, ouverture

Processus objectifs et subjectifs

Rôles délégués

Team-building

## POUR ALLER PLUS LOIN

O. Devillard, *Dynamiques d'équipes*, Éditions d'Organisation, 3<sup>e</sup> édition 2005 (1<sup>re</sup> édition 2000).

V. Lenhardt, *Les Responsables porteurs de sens - Culture et pratique du coaching et du team-building*, Insep Consulting Éditions, 2002.

# FEUILLE DE ROUTE<sup>1</sup>

*« Il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va. »*

Sénèque

## OUTIL

Changement collectif

## LA NOTION

La feuille de route est un outil permettant de passer d'une simple idée de changement à un projet structuré.

Elle comporte 4 éléments :

- les objectifs ;
- les livrables ;
- les délais ;
- les ressources.

## Les objectifs

C'est l'ambition du projet, sa boussole, ce qui fait que l'entreprise a décidé de se lancer dans un projet.

Le rôle du chef de projet, en plus d'avoir une idée personnelle de ce que pourraient être ces objectifs, est de les faire exprimer par le comité de direction :

- Quels sont les objectifs visés par ce projet ? Quels changements veut-on pour : l'entreprise, le management, l'encadrement intermédiaire, les services fonctionnels ?
- Quel état souhaite-t-on atteindre à travers ce projet ? Vers quelle entreprise souhaite-t-on aller ?
- À quoi verra-t-on que le projet a réussi ?

---

1. Cette fiche reprend les éléments de mon précédent livre.

« Faire de notre organisation un levier de performance pour l'entreprise (objectif : entre 5 et 7 % de productivité par an) et pour le personnel (objectif : améliorer le dialogue social et l'employabilité de notre personnel). »

« Développer les coopérations entre services, des modes de management favorisant la responsabilisation et la prise d'initiative. »

Ce travail de formulation des objectifs a une double visée :

- en termes de contenu, fournir les premiers éléments que, concrètement, le projet devra produire ;
- en termes de processus, mettre les dirigeants en mouvement autour du projet, les amener à se poser des questions et à envisager des implications auxquelles peut-être, jusqu'à présent, ils n'avaient pas songé.

Le futur plan de travail démarre de la formulation des objectifs : selon que ceux-ci seront précis ou flous, ambitieux ou modestes, quantifiés ou non, le chef de projet disposera de premières indications sur les livrables à produire, les délais raisonnables du projet et les ressources nécessaires. Les objectifs donnent le cap, définissent une première vision d'ensemble, font réfléchir la direction.

## Les livrables

Les livrables (2<sup>e</sup> élément de la feuille de route) fournissent le plan de travail concret. Ils sont, comme leur nom l'indique, tout ce que le projet doit « livrer ».

*Exemple de livrables pour un projet d'organisation*

- Schéma cible d'organisation : périmètres physiques, rôles et responsabilités, effectif moyen par équipe, dispositif d'animation, missions, activités et indicateurs.
- Interfaces.
- Missions cibles des services support.
- Processus cibles.
- Outils de diagnostic.
- Etc.

*Exemple de livrables pour un projet de gestion des compétences*

- Référentiels de compétences.
- Liste des emplois repères.
- Situations observables.
- Modalités de rémunération.
- Etc.

*Exemple de livrables en matière de conduite du changement*

- Benchmarks et visites d'entreprises.
- Plan et outils de communication : argumentaire, lettre projet, forums d'échange (cf. fiche correspondante)...
- Outils de pilotage du projet (radar projet, tableau des livrables, analyse des risques...).
- *Business case* (chiffrage des coûts et des gains).
- Etc.

Les visites d'entreprises, en particulier, sont utiles pour identifier les livrables auxquels on n'aurait pas spontanément songé (cf. « Benchmarking »). En même temps, elles sont un livrable en soi, car elles nécessitent un travail non négligeable de préparation et d'exploitation.

Les livrables doivent bien sûr correspondre aux objectifs :

- si les objectifs comportent des éléments chiffrés, par exemple de productivité, il faut se doter d'un outil de suivi des gains ;
- si l'entreprise souhaite améliorer le climat social, il est nécessaire de réfléchir à la meilleure façon de le mesurer (par exemple à l'aide d'une enquête par questionnaire) ;
- si les objectifs sont ambitieux, notamment en termes de changement culturel, ils vont avoir une répercussion sur le volume de livrables à produire, notamment de livrables « d'accompagnement ».

Les livrables donnent les premières indications sur les délais et les ressources.

## Les délais

Les délais sont une partie sur laquelle il convient d'être vigilant : ils sont souvent sous-estimés... par ceux qui n'ont pas à conduire le projet.

On entend souvent des expressions du type : « *Cela prend trop de temps* », « *on perd du temps* ». Cette conception du temps doit être challengée : on ne « perd » pas de temps, on décide simplement de structurer les travaux de façon différente, pour obtenir certains résultats dans certains délais.

Les phases de conception génèrent souvent de l'impatience, l'impatience de passer à l'action [cf. « Z (loi de) »]. Le chef de projet peut donc être soumis à de fortes pressions pour aller vite, déployer vite (cf. « Drivers »). Or, il en va des délais comme des vases communicants : **le temps qui n'est pas passé en amont avec le personnel**, par exemple parce qu'il a été décidé de mener les travaux de conception « en chambre », avec un petit groupe d'experts, **se retrouve bien souvent en aval, sous forme de résistances au changement** (cf. fiche correspondante), majoré de quelques « intérêts ».

À la remarque « *Cela prend trop de temps* », je demande souvent : « *Par rapport à quoi ?* » Quelle est l'alternative ? Entend-on le temps de conception ou le temps

jusqu'à ce que le projet fonctionne, jusqu'à la fin du déploiement ? Là aussi, les benchmarks et autres visites d'entreprises peuvent être précieux pour ouvrir les yeux sur les délais réels.

Les délais dépendent de toute une série de facteurs : le degré d'ambition de l'entreprise, le périmètre concerné (un secteur, une usine, plusieurs sites), les ressources d'accompagnement mobilisables, le degré de mobilisation du personnel et des syndicats, le rapport de l'entreprise au temps (culture de l'urgence)...

**Les temps les plus sous-estimés sont les temps de partage, de coordination et de décision.**

### Les ressources

Les ressources sont le quatrième point-clé de la feuille de route. Ces ressources sont :

- les personnes qui vont travailler sur le projet ;
- les prestataires qui vont éventuellement être sollicités, si le projet manque de bras ou d'expertises ;
- les budgets et outils alloués.

À tout prendre, il est préférable d'allouer moins de personnes, mais disposant d'une part significative de leur temps, plutôt que de disposer de davantage de personnes quelques jours de-ci de-là. Nous parlons là du cercle le plus impliqué dans le projet. En deçà d'un mi-temps, les coûts de coordination deviennent prohibitifs.

### COMMENT S'EN SERVIR

Ces 4 éléments définis, la première mouture de la feuille de route est élaborée.

Le travail de définition de ces 4 éléments n'est pas linéaire. Chacun influe sur les 3 autres :

- l'identification des livrables amènera peut-être à constater que les objectifs sont mal formulés, trop (ou pas assez) ambitieux ;
- trop peu de ressources amèneront à devoir allonger les délais ;
- des délais très serrés doivent rendre vigilant sur les ressources mises à disposition.

Le chef de projet a un rôle important sur les délais : souvent, ceux-ci sont fixés impérativement, sans qu'aucune (bonne) raison ne justifie réellement leur urgence. Il faut s'assurer, notamment *via* les retours d'expérience, que les délais sont raisonnables. Des délais trop justes sont une source fréquente de dysfonctionnement et de résistance au changement. Délais et ressources sont inversement proportionnels.

**C'est à l'équilibre de l'ensemble que la qualité de la feuille de route peut être évaluée.**

Les 4 éléments doivent présenter un tout cohérent. Cette feuille de route est celle du chef de projet, mais aussi celle des personnes qui vont être mobilisées. Une part

importante de la crédibilité du chef de projet (et donc de sa capacité à mobiliser les acteurs) démarre de là.

Afin de vérifier cette cohérence, rien n'interdit de la soumettre à plusieurs personnes avant validation : c'est une excellente occasion d'élargir à d'autres cercles le travail de mobilisation [cf. « Alliés (stratégie des) »].

## LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Argumentaire

SWOT

Transformation (carte de)

Vision

## POUR ALLER PLUS LOIN

A. Tonnelé, *Équipes autonomes, guide de mise en œuvre - Organisation, gestion des compétences, conduite du changement*, Éditions d'Organisation, 2007.

# FORUM D'ÉCHANGES

« La stratégie de l'entreprise, c'est d'abord du débat. »

Bruno Jarrosson

## OUTIL

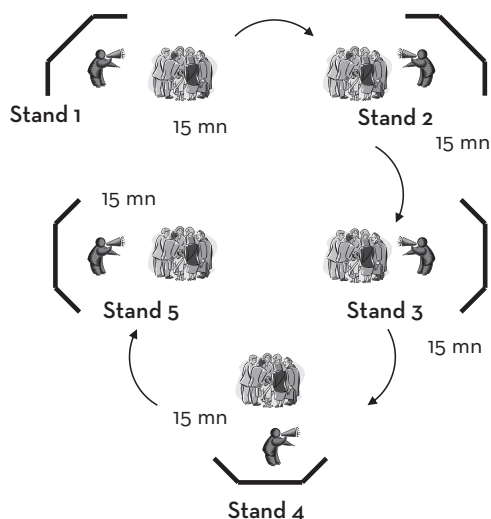
Changement collectif

## LA NOTION

Le forum d'échanges est un outil de communication, destiné à favoriser la mobilisation du personnel autour de changements.

Les modalités sont proches de celles d'un salon professionnel :

- une grande salle ;
- des stands autour desquels tournent de petits groupes (10 à 15 personnes) auxquels on présente un sujet particulier.



**Le forum d'échanges**

L'espace et le nombre de stands sont agencés en fonction du thème de la communication. Chaque stand est matérialisé par des panneaux (métaplan), sur lesquels sont apposées des feuilles de format A3 ou AO décrivant les résultats. Un binôme d'anim-



teurs (membres du comité de direction si possible, afin de donner du poids à l'événement) présente synthétiquement les résultats et anime les échanges avec les auditeurs.

Ce genre d'outil permet de toucher l'ensemble du personnel d'un site. Cela peut signifier une amplitude horaire élevée (surtout s'il y a du personnel posté), par exemple de 5 h à 23 h (voire sur deux jours selon le volume de personnes).

La durée totale de la restitution pour chaque sous-groupe ne doit pas excéder 1 h à 1 h 30. Au-delà, le niveau d'écoute diminue sensiblement et ce, d'autant plus si les personnels concernés sont peu habitués à ce genre d'exercice (employés, opérateurs...).

Cette durée signifie que les groupes doivent rester 15 minutes par stand (s'il y en a 5). Cela incite les orateurs à être extrêmement synthétiques dans leur prise de parole.

## COMMENT S'EN SERVIR

### Quelques astuces pratiques pour agrémenter le forum :

- prévoir des chaises dans les stands, pour diminuer la fatigue de la « visite » ;
- installer une grande table au centre de la pièce, sur laquelle sont disposées des boissons : cela ajoute en convivialité et constitue un régulateur si les groupes bouchonnent devant les stands ;
- remettre aux participants un support écrit leur permettant de relire les résultats à tête reposée. Le travail d'appropriation se poursuit ainsi après le forum ;
- solliciter des feed-back sur le forum, à l'aide d'un questionnaire simple. Les réponses, souvent très positives, montrent à quel point les salariés sont friands d'informations et de contacts directs avec la direction.

### Bien définir le rôle des animateurs

Ils doivent idéalement être haut placés dans l'organigramme de la société. Il est utile de prévoir une séance de *training* la veille avec les orateurs, s'ils ne sont pas familiers de ce genre d'exercice. Il faut les accompagner, afin de les amener à synthétiser dans un langage clair ce qu'ils veulent dire. La répétition doit permettre de vérifier que les supports sont clairs dans la forme comme sur le fond.

Chaque binôme a 10 minutes maximum pour présenter les résultats importants de son stand. Les autres binômes réagissent au besoin.

Il est important de bien contrôler le temps : une fois lancés, les animateurs prennent goût à cette prise de parole et deviennent intarissables. Or, quelques minutes de retard prises par chaque groupe, c'est :

- des échanges avec les salariés réduits d'autant ;
- des « bouchons » entre chaque stand ;
- un retard important à la fin.

Ces forums d'échanges sont un outil simple et efficace :

- la direction et le personnel échangent en direct, sans intermédiaire. C'est toujours très apprécié des deux côtés ;
- la transparence du processus de travail est affichée : les résultats sont exposés, chacun peut poser les questions qu'il souhaite ;
- la direction est dans une posture à la fois de conviction et d'écoute.

Le forum d'échanges, c'est aussi :

- un formidable outil d'alignement : quand les binômes d'animateurs ont répété plusieurs heures durant le même message, répondu eux-mêmes aux objections, ils en maîtrisent parfaitement le contenu à l'issue ;
- une forme efficace de communication : sur un site de 500 personnes, le comité de direction peut établir un contact direct avec tout le personnel en un temps record ;
- un moyen pour que plusieurs dizaines ou centaines de personnes se bâtissent une représentation commune de la situation présente et future.

## LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Alliés (stratégie des)

Argumentaire

Communication

Z (loi de)

## POUR ALLER PLUS LOIN

A. Tonnelé, *Équipes autonomes, guide de mise en œuvre - Organisation, gestion des compétences, conduite du changement*, Éditions d'organisation, 2007.

# IMPACT (MATRICE D')

« J'ai découvert que si les problèmes techniques clairement posés trouvaient pléthore de compétences intellectuelles pour les résoudre, les difficultés essentielles provenaient de nous-mêmes et de nos relations avec nos semblables. Les causes réelles des échecs d'apparence technique trouvaient le plus souvent leurs sources dans des difficultés relationnelles. »

Bertrand Martin

## OUTIL

### Changement collectif

## LA NOTION

La matrice d'impact est un outil utilisé pour évaluer l'impact humain d'un changement et envisager des actions préventives.

Population	Effectifs	Changements prévus	Degré de changement	Réception du changement	Besoins d'accompagnement
Opérateurs		De toute nature : pratiques de travail, modes de management, procédures, outils, culture, relations interservices, <i>reporting</i> , répartition des responsabilités, rattachement hiérarchique, mobilité, salaire, contribution attendue, rôle, etc.	1 = faible 2 = moyen 3 = fort	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perçu comme un <u>gain</u> (en quoi ?)</li> <li>Perçu comme une <u>perte</u> (en quoi ?)</li> </ul>	Toute action permettant d'atténuer le sentiment de perte, la perception négative
Élus					
Encadrement					
Cadres, chefs de services					
...					

Matrice d'impact

## COMMENT S'EN SERVIR

Le tableau est à remplir par l'équipe projet, ou le pilote du changement, sur la base d'entretiens individuels, de groupe, d'enquêtes de climat social, etc.

Étant donné que les actions d'accompagnement nécessitent souvent des budgets, il est impératif de le faire valider par le sponsor/commanditaire du projet.

Population	Effectifs	Changements prévus	Degré de changement	Réception du changement	Actions d'accompagnement
Opérateurs	750	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accroissement du périmètre de responsabilité, en particulier sur l'entretien des machines, les autocontrôles, le pilotage de la performance et l'animation</li> </ul>	3	Dépend des conditions de transfert	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visites d'usines</li> <li>• Travail conjoint avec : la maîtrise, les services maintenance et qualité</li> <li>• Revoir à terme les conditions de rétribution</li> </ul>
Animateurs	35	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminution du temps sur ligne</li> <li>• Accroissement du temps d'animation</li> </ul>	2	Normalement bien accueilli, car rôle valorisant	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fort accompagnement et soutien de la hiérarchie</li> </ul>
Techniciens maintenance	22	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transfert des activités de maintenance de niveau 1</li> <li>• Réduction progressive des effectifs</li> <li>• Recentrage sur la fiabilisation, l'augmentation des rendements et le préventif</li> <li>• Appui aux opérateurs durant le temps de transfert</li> </ul>	3	Risque d'un sentiment de perte de savoir-faire, d'une perte de pouvoir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travailler en amont sur les conditions d'acceptabilité des transferts : quelles tâches transférer en priorité ? Dans quels délais ? Sous quelles conditions ? Quelles expertises développer ?</li> <li>• Prévoir un budget de formation spécifique</li> </ul>
Techniciens qualité	12	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transfert des contrôles</li> <li>• Recentrage sur les contrôles aléatoires</li> <li>• Attente d'une diminution sensible des pertes de matière</li> </ul>	2	Plutôt favorable : ils attendent depuis longtemps un transfert des contrôles simples	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'assurer de leur collaboration avec les opérateurs (ne dépendent pas de la production)</li> </ul>
...	...	* ...	...	...	* ...

Exemple de matrice d'impact sur un projet d'équipes autonomes

Cible du changement	Nature des impacts (par catégorie d'acteurs)	Conséquences		Actions à mener
		Compétences nouvelles	Comportements nouveaux	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Homogénéisation et optimisation des pratiques d'exploitation et de pilotage sur les 2 usines</li> <li>• Renforcement du rôle du process sur le pilotage des HFx</li> <li>• Concentration sur le cœur de métier : exploitation des hauts fourneaux</li> <li>• Optimisation des coûts de fonctionnement (réduction des effectifs, des coûts d'intérim et heures supplémentaires...)</li> <li>• Renforcement de la coordination avec la maintenance et les centrales</li> <li>• Participation de l'exploitant à l'entretien de l'outil industriel</li> </ul>	<p><u>Sur la production seule :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Passage d'une organisation géographique à une organisation fonctionnelle</li> <li>• Perte d'autonomie des CM au profit des chefs de postes</li> <li>• Focalisation des CM sur des résultats dans des domaines ciblés (visibilité accrue des responsabilités)</li> <li>• Rotation des CM entre installations et planchers</li> <li>• Travail en commun et coordination de l'encadrement</li> <li>• Réduction des effectifs et optimisation des ressources</li> <li>• Développement de la flexibilité et de la polyvalence des équipes</li> <li>• Réalisation la nuit d'opérations réalisées normalement de jour</li> <li>• Utilisation d'indicateurs adaptés à chaque niveau hiérarchique et pilotage par objectifs</li> <li>• Renforcement du pôle process</li> <li>• Prise en compte de la centrale dans les objectifs de l'exploitant</li> </ul>	<p><u>Pour les chefs de postes :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilotage des hauts fourneaux, connaissance des installations dont les centrales électriques, manoeuvres particulières (mise hors gaz...)</li> <li>• Compétence en management et animation autour des indicateurs de production, sécurité</li> <li>• Bureautique</li> </ul> <p><u>Pour les équipes installations :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• TPM, maintenance de 1<sup>er</sup> niveau (plan de préventif, entretien)</li> <li>• Développement de la polyvalence</li> </ul> <p><u>Pour les TSC :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyses en fluoX</li> <li>• Mise sous contrôle des paramètres (SPC...)</li> </ul>	<p><u>Coopérations-clés :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement d'un partenariat avec la maintenance</li> <li>• Intégration du dépannage par la production</li> <li>• Contrat avec la logistique intégrée sur l'approvisionnement</li> <li>• Coopération entre contremaîtres et chefs de postes</li> </ul> <p><u>Responsabilisation :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des 1<sup>ers</sup> fondeurs sur les coulées et la séparation métal/laitier</li> <li>• Des équipes installations (dont CM) sur l'état de marche des installations par secteur géographique</li> <li>• De l'exploitant sur les contrôles qualité des coulées</li> <li>• De l'exploitant sur les coûts d'exploitation et les ratios techniques</li> </ul>	<p><u>Structure :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place de chefs de postes ayant en charge la coordination sur le site, le pilotage des hauts fourneaux, l'encadrement du dépannage</li> <li>• Transformation des rôles de CM usine en CM planchers et CM installations</li> <li>• Intégration progressive de l'équipe de dépannage par la production</li> <li>• Rattachement des centrales électriques à la production</li> <li>• Transfert des activités en amont des accus à la logistique intégrée</li> <li>• Regroupement des remplaçants dans un pool</li> <li>• Réduction d'effectifs : redistribution des tâches, sous-traitance du nettoyage</li> </ul> <p><u>Systèmes :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place d'un pilotage industriel (tableaux de bord, animation)</li> <li>• Mise en place de la TPM</li> <li>• Transfert des analyses de coulées à l'exploitant</li> <li>• Redéfinition des fiches de missions</li> <li>• Gestion centralisée des remplaçants</li> </ul>

### Exemple de matrice d'impact

## **LIENS AVEC D'AUTRES FICHES**

Alliés (stratégie des)

Diagnostic partagé

DILO

OMOC (matrice)

## **POUR ALLER PLUS LOIN**

Pas de bibliographie spécifique.

# INCLUSION, CONTRÔLE, OUVERTURE

*« De même qu'un espace physique peut être décrit en utilisant trois dimensions, l'espace humain des individus, des relations et des organisations peut être décrit grâce à trois dimensions que j'ai appelées inclusion, contrôle et ouverture. »*

Will Schutz

## CONCEPT

Changement collectif

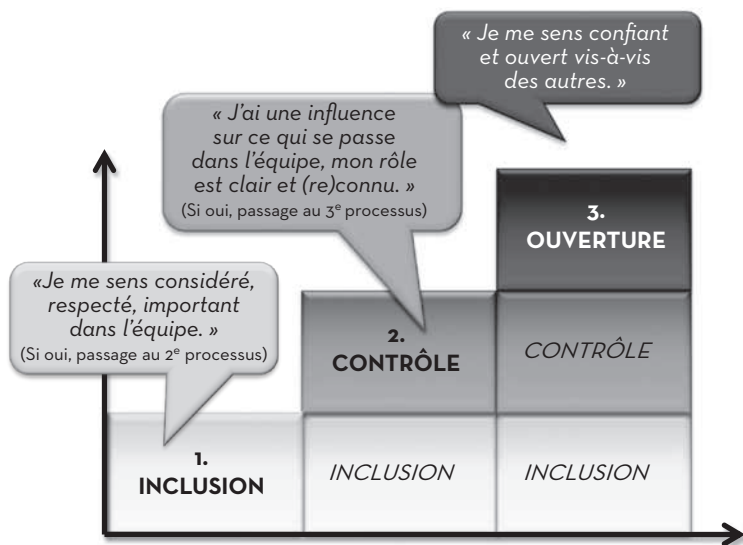
## LA NOTION

Les notions d'inclusion, de contrôle et d'ouverture nous viennent de Will Schutz (1925-2002), l'un des psychologues qui a le plus contribué, avec quelques autres (Éric Berne, Paul Watzlawick, Milton Erickson, Marshall Rosenberg...), à élargir nos capacités de compréhension et d'action sur la complexité humaine.

Will Schutz a concentré une large part de ses recherches au développement des organisations et des équipes. Il en a tiré une méthode appelée « l'Élément humain », qui repose sur quelques idées-clés :

- les relations humaines dans les groupes sont principalement marquées par 3 grands processus : l'inclusion, le contrôle et l'ouverture (cf. ci-après) ;
- dans ces 3 processus, et d'une façon générale dans les relations humaines, l'estime de soi a un rôle central ;
- la vérité est le grand simplificateur dans les organisations. Si celles-ci perdent en productivité, ce n'est pas à cause de problèmes techniques, mais parce que les gens ne (se) disent pas/plus la vérité ;
- le mauvais fonctionnement des équipes n'est pas dû aux différences entre leurs membres, mais à leurs rigidités comportementales, liées à l'estime de soi et aux 3 processus cités.

Dans cette fiche, je me concentrerai sur les 3 processus relationnels : l'inclusion, le contrôle et l'ouverture.



Les 3 processus de Schutz

(Source : W. Schutz)

## L'inclusion

« L'inclusion désigne le désir de recevoir de l'attention, d'interagir, d'appartenir, d'être unique<sup>1</sup>. »

Lorsqu'une relation ou un groupe démarre, les premières questions que l'on se pose sont les suivantes : est-ce que la personne/l'équipe me considère ? m'accorde de l'attention ? m'écoute ? me respecte ? Est-ce que j'intéresse les autres ?

**La question de l'inclusion est la première qui se pose à tout groupe qui se constitue (ou se reconstitue).** Les membres d'une équipe qui se connaissent bien devront aussi, chaque fois qu'ils se regroupent, se redonner des signes d'attention, d'écoute, faute de quoi leur cohésion finira par s'étioler. Celle-ci n'est jamais établie une fois pour toutes, et est toujours à entretenir.

La crainte derrière une inclusion faible est de se sentir ignoré, sans importance, non respecté.

L'inclusion est un processus relationnel, mais il est aussi valable pour soi. L'inclusion de soi, c'est la qualité de présence. L'inverse de la présence, c'est la dispersion, le manque de concentration, le fait de consacrer son attention à autre chose qu'à l'« ici et maintenant ».

1. W. Schutz, cf. « Pour aller plus loin ». Les autres citations de cette fiche proviennent de cette source.



nant » du groupe : dans combien d'équipes ne voit-on pas chacun plus occupé à rédiger ses e-mails qu'à être présent à ce qui se passe dans la réunion ?

## Le contrôle

Une fois l'inclusion raisonnablement réalisée par le groupe, les questions de contrôle apparaissent.

« *Le contrôle désigne les relations de pouvoir, d'influence et d'autorité entre les gens.* »

Dans cette deuxième étape de la vie du groupe, chacun se pose **la question de son rôle et de sa place dans le groupe** :

- Vais-je avoir des responsabilités ? lesquelles ? Vont-elles correspondre à ce que je souhaite (trop/trop peu) ?
- Quel va être mon rôle ? Vais-je avoir une influence sur ce qui arrive dans l'équipe ?
- Quelles vont être les relations avec mon chef ? Va-t-il me faire confiance ? Puis-je lui faire confiance ? Quelle position vais-je occuper par rapport à mes collègues ?

La crainte derrière un processus de contrôle mal défini, c'est de se sentir inutile, incompetent, mal utilisé.

Le contrôle, c'est aussi le contrôle de soi, c'est-à-dire la limite du partage de ce que l'on ressent envers les autres membres de l'équipe.

## L'ouverture

Lorsque les deux précédentes questions ont reçu des réponses satisfaisantes, l'équipe peut s'ouvrir davantage.

« *Puisque l'ouverture est fondée sur la construction de liens plus profonds, elle est habituellement la dernière étape qui émerge dans le développement de la relation humaine ou au sein d'un groupe. L'ouverture désigne le degré auquel je souhaite être ouvert envers une autre personne.* »

Les questions qui se posent alors sont : est-ce que j'apprécie l'autre, sur le plan humain ? M'apprécie-t-il, en tant que personne ? Est-ce que je suis aimable à ses yeux ?

La crainte derrière une ouverture insuffisante est de ne pas être appréciée en tant que personne.

Inclusion et ouverture se distinguent en ce que la première suppose une certaine *quantité* de contacts, alors que la seconde porte davantage sur la *qualité*, une certaine profondeur de ces contacts.

Processus	Comportements vis-à-vis des autres	Perceptions par rapport à soi	Comportements vis-à-vis de soi	Craintes
Inclusion ▼	Considérer les autres, les respecter	Se sentir important, considéré, intégré	Être présent à soi et aux autres	Être ignoré, non respecté, non intégré ▼
Contrôle ▼	Les influencer, avoir un rôle vis-à-vis d'eux	Se sentir compétent, influent, utile	Se contrôler, choisir ce qu'on partage	Être humilié, incompetent ▼
Ouverture	Être ouvert aux autres, les trouver aimables	Se sentir aimable, apprécié	Être conscient de soi	Être rejeté, non apprécié

### Comportements et craintes liés aux processus de Schutz

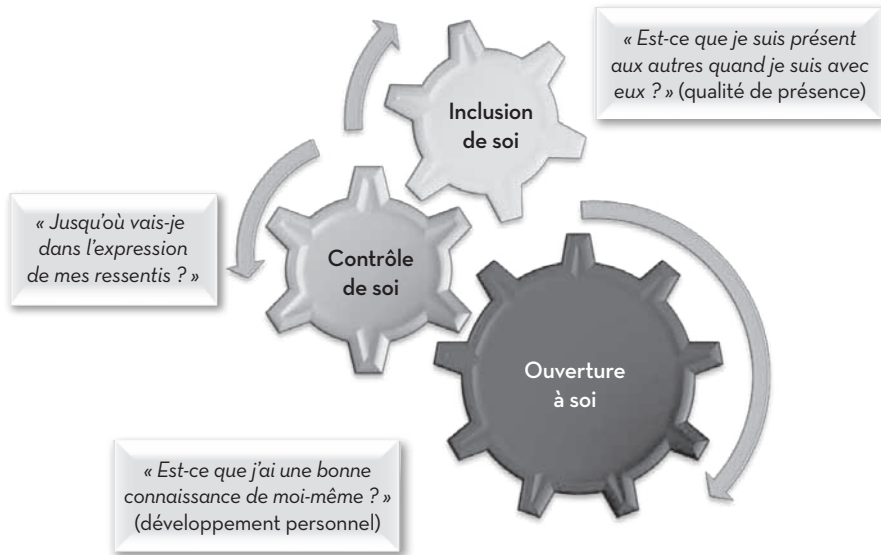
(Source : W. Schutz)

Toute relation démarre par de l'inclusion, où l'on établit le contact et l'on décide (ou non) d'aller plus loin. Si la relation se poursuit, il va falloir définir la façon dont nous souhaitons être ensemble, quels rôle/influence/place nous souhaitons avoir les uns vis-à-vis des autres. Et si nous résolvons positivement ces questions, nous pouvons approfondir nos liens vers une dimension affective.

**Ces étapes sont dans cet ordre. Il n'est pas efficace, par exemple, de favoriser l'ouverture, tant que les questions d'inclusion et d'influence ne sont pas résolues.** C'est le principal reproche que l'on pourrait faire aux approches traditionnelles de team-building (cf. fiche correspondante), qui proposent des activités d'ouverture, mais n'abordent pas l'inclusion et le contrôle. Ce n'est pas parce que des collègues s'apprécient en tant que personnes, qu'ils peuvent faire l'impasse sur les questions d'inclusion et de contrôle : celles-ci se poseront de toute façon. L'ouverture peut même être bloquée par des questions d'inclusion et de contrôle mal réglées.

Au final, pour se sentir bien dans un groupe, un individu doit se sentir :

- d'abord considéré, écouté, reconnu, intégré ;
- puis : compétent, ayant des responsabilités, un rôle reconnu et partagé dans le groupe ;
- et enfin seulement : aimable et apprécié en tant que personne.



### Être en relation avec soi

(Source : W. Schutz)

Processus	Questions	Conséquences si le processus est mal traité
<b>Inclusion</b>	« Suis-je dedans ou dehors ? Suis-je important pour le groupe ? Ai-je ma place ? Suis-je considéré ? Va-t-on me prêter attention ? Quand je dis quelque chose, est-ce que c'est pris en considération ? »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissance réduite des collaborateurs, donc des possibilités de coopération</li> <li>• Difficulté pour trouver des moments de travail en commun (priorité donnée ailleurs)</li> <li>• Manque d'implication, retrait</li> <li>• Manque d'identification à l'équipe, au projet</li> </ul>
<b>Contrôle</b>	« Quel va être mon rôle ? ma contribution ? Vais-je y arriver ? Quelles vont être mes relations avec mon chef ? Qu'attend-il/n'attend-il pas de moi ? Que puis-je attendre/ne pas attendre de lui ? »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lutttes de pouvoir, de territoire ; compétition ; faiblesse de l'entraide</li> <li>• Rivalité pour obtenir l'attention du leader, influencer sur lui</li> <li>• Apathie, absence de leadership</li> <li>• Débats bloqués ou difficiles</li> </ul>
<b>Ouverture</b>	« Allons-nous être ouverts, sincères, transparents les uns avec les autres ? Jusqu'où aller ? Allons-nous plutôt rester superficiels, orientés métier ? Puis-je faire confiance, et jusqu'où ? »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demandes répétées de reconnaissance positive</li> <li>• Manque de sincérité, fausse bonne ambiance</li> <li>• Manque de confiance, rétention d'information, mensonges</li> <li>• Création de sous-groupes, exclusion de certaines personnes</li> </ul>

### Ce qui s'observe quand les 3 processus sont mal gérés

(Source : W. Schutz)

## COMMENT S'EN SERVIR

### L'inclusion

Les problèmes d'inclusion se traduisent par des problèmes d'ambiance : les membres du groupe ne se sentant pas suffisamment écoutés et respectés, oscillent entre implication et retrait.

Quand l'inclusion est mal traitée, on observe :

- un manque de connaissance entre collaborateurs, donc de faibles possibilités de coopération ;
- des difficultés à ajuster les agendas, faute d'implication ;

- un manque d'engagement dans le projet de l'équipe.

Les comportements favorisant l'inclusion sont :

- l'accueil, la présentation au groupe, le simple fait de se dire bonjour, de prendre le temps de se reconnecter à l'autre ;
- plus généralement, l'attention portée à l'autre, qui se manifeste à travers les attitudes les plus quotidiennes : l'écoute, la prise en compte de ses demandes, le respect de ses contraintes et des règles collectives...

## Le contrôle

On peut faire l'hypothèse d'un problème de contrôle lorsqu'on observe :

- des luttes de pouvoir, peu d'entraide ;
- une rivalité pour obtenir l'attention du leader, influencer sur lui ;
- une certaine apathie, une absence de leadership ;
- des débats bloqués ou difficiles.

Favoriser le contrôle passe par :

- donner des responsabilités, clarifier les rôles ;
- favoriser la complémentarité dans l'utilisation des compétences du groupe, utiliser chacun sur ses talents ;
- laisser des latitudes de choix, de décision.

## L'ouverture

Lorsque l'ouverture au sein d'une équipe est faible, on observe :

- des demandes répétées de signes de reconnaissance positifs (cf. fiche correspondante) ;
- un certain manque de sincérité, une fausse bonne ambiance ;
- un manque de confiance et de la rétention d'information qui peuvent aller jusqu'au mensonge ;
- la formation de sous-groupes, et l'exclusion de certaines personnes.

L'ouverture peut être accrue en :

- prenant l'habitude de dire la réalité, les faits, de ne pas cacher la vérité ;
- favorisant une communication ouverte, concrète, transparente ;
- organisant des activités permettant de découvrir ses collègues sous un autre angle que l'angle professionnel (cf. « Team-building »).

Un comité de direction voit plusieurs de ses membres quitter l'équipe, suite à des mobilités normales (fins de poste). Le programme des futurs séminaires d'équipe est bâti en incluant les 3 processus de Schutz :

- *processus d'inclusion* pour les nouveaux arrivants, et chaque fois que le comité de direction se retrouve ;
- *processus de contrôle*, visant à clarifier les attendus mutuels, les rôles, la valeur ajoutée des uns et des autres, les coopérations souhaitables, les attentes du leader vis-à-vis des individus et du collectif ;
- enfin, *processus d'ouverture*, en prévoyant des activités conviviales pour que les personnes se découvrent sous un angle « extraprofessionnel ».

Une équipe d'une dizaine de personnes accueille un nouveau collaborateur. Au démarrage de son séminaire, une séquence est réservée pour son inclusion, organisée autour de 3 séquences :

- l'accueil par le leader, qui donne le sens de cette embauche pour l'équipe ;
- un temps de parole réservé à l'équipe, pour qu'elle puisse accueillir la personne, dire ce que cette arrivée signifie pour elle, et exprimer ses attentes ;
- enfin, une prise de parole du nouvel embauché, afin qu'il se présente, donne de l'information sur ses compétences, ses savoir-faire, son expérience, ses envies. Rendez-vous est pris pour la prochaine réunion d'équipe afin qu'il présente son rapport d'étonnement.

Une équipe commerciale d'une vingtaine de directeurs régionaux, répartis sur tout le territoire, a l'habitude de se réunir tous les 2 mois durant 1 journée. À chaque nouvelle réunion, l'équipe consacre trois-quarts d'heure à son inclusion : chacun dit brièvement son état d'esprit et ses sujets de préoccupation du moment, ce qui s'est passé d'important pour lui depuis la dernière réunion, et s'il y a un sujet sur lequel il aimerait avoir une aide de l'équipe (temps de reconnexion).

## LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Équipe (stades de développement de l')

Jeux psychologiques

Processus objectifs et subjectifs

Team-building

## POUR ALLER PLUS LOIN

W. Schutz, *L'Élément humain - Comprendre le lien entre estime de soi, confiance et performance*, trad. fr. InterÉditions, 2006 (1<sup>re</sup> édition 1994).

V. Cornet, Ph. Auriol, *Le Parler-vrai - La méthode Schutz pour être vrai avec soi-même et avec les autres*, ESF Éditions, 1995.

# INFÉRENCE (ÉCHELLE D')

*« Nos observations ne sont jamais pures, car elles sont toujours informées par nos concepts : nous voyons les choses sur lesquelles nous avons déjà des idées, et nous ne pouvons voir les choses pour la description desquelles nous ne disposons d'aucun mot ni d'aucune idée. Dès lors, on peut dire au sens fort qu'il n'existe pas de faits indépendants des idées que nous utilisons pour les décrire. »*

Howard S. Becker

## CONCEPT

Changement individuel

## LA NOTION

L'échelle d'inférence est le processus par lequel **nous sélectionnons dans la réalité certaines données, leur donnons une certaine signification, et agissons en fonction de ces significations.**

Ce processus comporte 4 étapes :

1. Une étape d'observation : je regarde la réalité, j'écoute, j'entends. Cette réalité-là est infiniment riche de données, trop riche en fait pour que je puisse toutes les absorber. Comme mes capacités cognitives sont limitées, je vais sélectionner.
2. Je sélectionne. Je vais garder certaines informations, en laisser d'autres. Comme je n'ai pas conscience de cette sélection, j'ai le sentiment que ce que je conserve est la réalité.
3. Une fois que j'ai opéré ce tri, je donne un sens à ces données. L'être humain, ou plus exactement son cerveau [cf. « Cerveaux (les trois) »], ne peut fonctionner sans signification. Il a besoin de donner un sens aux choses qu'il voit, qu'il entend, qu'il fait – et quand ce sens n'est pas là, ou qu'il est confus, ambigu, cela génère du stress, de l'incompréhension, de la confusion.

Je reçois un cadeau : quelle signification a-t-il ? Que souhaite me dire la personne qui me l'offre ? Attend-elle quelque chose en retour ?

Je viens de me faire licencier : qu'est-ce que je fais de cette situation ? Je déprime et considère que c'est la fin du monde ? Je suis en colère contre mon patron et trouve le monde vraiment trop injuste ? Je mets mon costume de victime (cf. « Jeux psychologiques ») ? Je me dis que, finalement, cela ne pouvait plus durer et que c'est mieux comme ça ? Je respire en me disant que c'est enfin l'occasion de retrouver une activité plus en adéquation avec mes envies et mes valeurs ?

4. Je construis mes croyances, c'est-à-dire les valeurs et les grandes représentations mentales qui vont me servir de guide durant toute ma vie. Selon ces croyances (sur les hommes, les femmes, l'équité, la justice, le pouvoir, etc.), je n'agirai pas de la même façon au quotidien (cf. « Positions de vie »).

À l'issue de ces 4 étapes, j'entre en action. **Je crois agir en fonction de la réalité, alors que j'agis en fonction de données soigneusement triées.**

Ça, c'est la première boucle : celle que je me fabrique tout petit, selon les interactions que j'ai avec mon environnement.

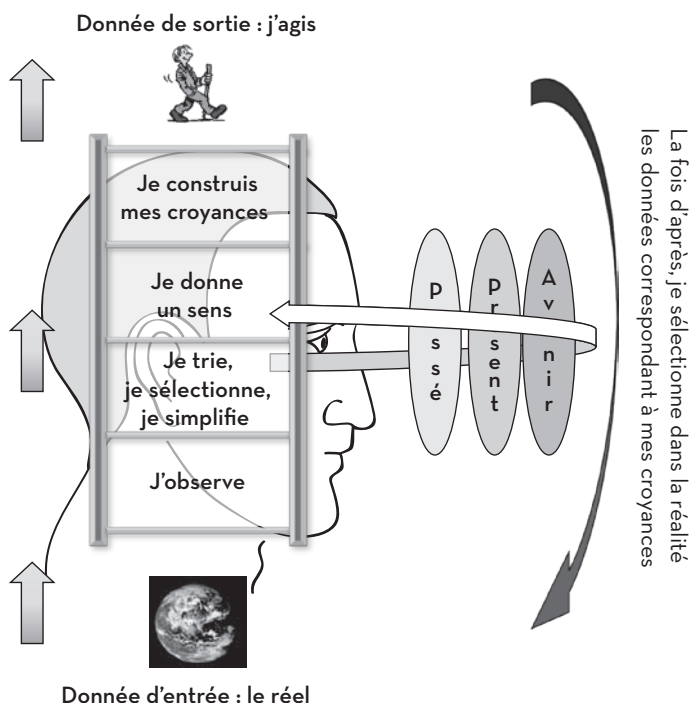
Dès la seconde boucle, je vais aller plus vite. Comme je me suis déjà construit des représentations, je ne vais plus perdre autant de temps : je vais directement sélectionner ce qui entre en adéquation avec mes représentations, et me construire tout un cadre de référence (cf. fiche correspondante).

Si j'ai acquis la conviction que « *dans la vie, on ne peut pas changer, on reste comme on est* », parce que toute mon enfance j'ai entendu cela, une fois adulte, je vais éviter toutes les données qui pourraient remettre en cause ce schéma : je ne vais pas voir certains changements chez mon conjoint ; je ne vais pas entendre quelqu'un me dire que, moi-même, j'ai changé... Je vais éliminer ces informations, pour m'éviter la douleur de la remise en cause de ma vision du monde [cf. « Deuil (courbe du) »].

« Notre vision du monde est comme une "carte" sur laquelle nous pouvons déterminer les territoires de notre vie. La correction de notre carte est douloureuse. Nous dépendons souvent plus d'énergie à défendre une carte périmée qu'il ne nous en aurait fallu pour la réviser<sup>1</sup>. »

1. S. Peck, *Le Chemin le moins fréquenté* - Apprendre à vivre avec la vie.





### Échelle d'inférence

(Source : L. Buratti)

Comment sélectionnons-nous les données ? En fonction de quels filtres ? Ceux-ci sont au nombre de 3.

## Nos valeurs (le passé)

Les valeurs sont ici entendues au sens large ; elles comprennent tout ce qui nous vient de notre passé et nous structure : notre milieu familial, notre éducation, les études que nous avons faites (ou pas), nos rencontres, nos influences, nos modèles... Bref, l'eau dans laquelle nous baignons et que nous ne voyons pas.

Selon cet héritage, la « réalité » ne va pas être la même pour tout le monde.

Une notion comme l'« autorité » ne va pas avoir la même signification pour un jeune né dans le « 9-3 » ou à Neuilly, pour la fille d'un militaire ou d'une « soixante-huitarde ».

**Notre passé est donc le premier filtre que nous avons sur les yeux.**

## Le contexte (le présent)

Le deuxième filtre est le contexte, c'est-à-dire le présent. **La même réalité n'est pas perçue de la même façon selon la situation du moment.**

Des salariés ne donneront pas le même sens à l'annonce d'une réorganisation selon que l'entreprise est en période de croissance ou de récession.

L'annonce d'une grève des transports ne provoque pas les mêmes réactions selon qu'elle intervient la veille des congés ou en période normale.

Le fait que le pape parle de l'islam en termes critiques n'a pas la même signification selon qu'il le fait dans un conclave de cardinaux débattant savamment de points de doctrine, ou face à la foule un jour de grande affluence.

Les médias sont particulièrement coutumiers du fait de sortir les informations de leur contexte, et de leur attribuer un autre sens que celui qu'elles auraient si elles étaient correctement situées.

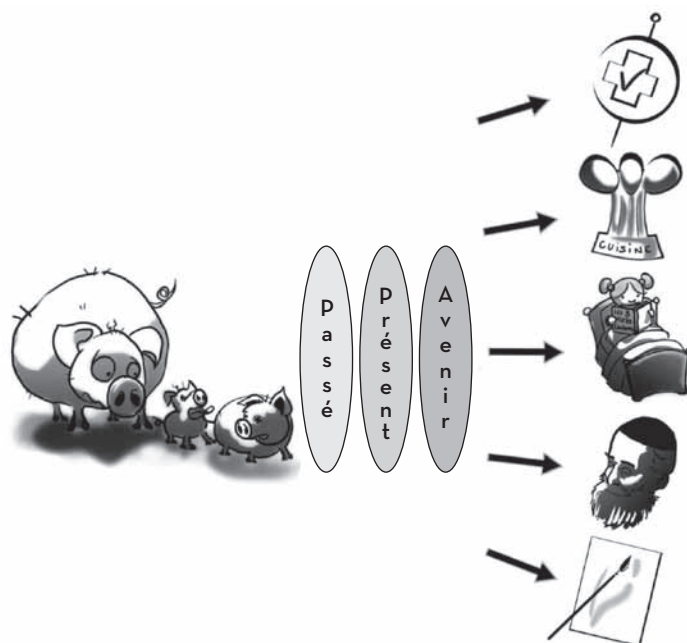
## L'intention (le futur)

Le troisième filtre est ce que l'on pourrait appeler l'intention, le projet, l'avenir.

La même voiture d'occasion n'est pas vue de la même façon par l'acheteur et le vendeur. L'intention n'étant pas la même (acheter le moins cher possible d'un côté, vendre le plus cher possible de l'autre), les deux interlocuteurs vont opérer un « tri sélectif » différent.

Dans le schéma ci-contre, le cochon n'est pas vu de la même façon par le vétérinaire, le cuisinier, la petite fille friande d'histoires, le musulman, l'artiste. Et pourtant, c'est toujours bien le même cochon... sur lequel seront venus se greffer des systèmes de valeur, des contextes et des intentions différents.

Cela ne signifie pas que la réalité n'existe pas. Cela signifie que nous n'y accédons que *via nos représentations*.



### Nos 3 filtres : passé, présent, futur

(Illustration : Hugues de Tournemire)

## COMMENT S'EN SERVIR

Ce concept sert à prendre conscience de **la relativité de nos représentations**. Il nous aide à prendre de la distance sur elles, à accepter leur caractère subjectif.

C'est aussi un outil de changement :

Si j'ai pu me construire une certaine représentation de la réalité, à partir de certaines croyances, et que cette « réalité »-là, pour une raison ou pour une autre, me conduit à des impasses, pourquoi ne pourrais-je pas m'en construire une autre, à partir d'autres prémisses ?

Le travail thérapeutique et une part du travail de coaching consistent en cette mise en mots, cette distanciation, cette reconstruction.

La nouvelle réalité que nous construisons n'est ni plus vraie ni plus fausse que la précédente : simplement, elle est plus en harmonie avec notre cycle de vie, nos besoins, nos relations, nos limites.

La vision du monde d'un enfant ou d'un adolescent n'est pas plus fausse que celle d'un adulte. Simplement, elle correspond à leur âge. Un adulte qui pense, par exemple, qu'« en

*« vieillissant on perd ses illusions et on devient plus réaliste »* peut avoir du mal à admettre que cette vision n'est pas plus « juste » que celle qu'il avait 30 ans plus tôt. Elle ne fait qu'exprimer une nouvelle croyance, plus en adéquation avec son âge.

Dans notre lien aux autres, il est important d'avoir conscience que notre vision du réel, ce que nous tenons pour vrai, est souvent différent de ce que l'autre perçoit comme tel. Il y a un travail de partage des représentations à opérer si nous voulons construire un sens partagé (cf. « Vision »).

C'est de cela dont souffrent les entreprises dans leurs opérations de changement : elles ne prennent pas le temps de ce partage des représentations, considérant leur vision du monde pour la réalité, une, indivisible, objective.

### Dernier point : justement le retour au réel

Ce n'est pas parce que nous nous construisons une image personnelle, subjective de la réalité qu'il faut perdre celle-ci des yeux. Admettre le caractère construit du réel ne signifie pas que le réel n'existe pas.

C'est même l'exact opposé : **il s'agit encore et toujours de revenir au réel, et de partager la vision qu'en a chacun.** Faute de quoi, le risque est de naviguer dans l'éther des pures subjectivités qui, par nature, ne peuvent se rencontrer.

Refuser le réel sous prétexte que celui-ci ne serait qu'affaire de représentations, c'est, sous des dehors de respect de l'altérité, refuser la nécessaire négociation sur le sens, la possibilité même de construction d'un sens commun et, au fond, les conditions d'une vraie coopération (cf. fiche correspondante).

### LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Annexes : compte rendu du livre de L. Buratti : « Pour une science du changement »

Cadre de référence

Communication

Jeux psychologiques

Positions de vie

### POUR ALLER PLUS LOIN

L. Buratti, *La Transformance - Une stratégie de mise en action des hommes et des organisations*, InterÉditions, 2009. Un beau livre de management, qui explique clairement 3 courants de pensée importants : la complexité, l'énaction, le constructivisme.

Ch. Argyris, *Savoir pour agir - Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, trad. fr. Dunod, 2003 (1<sup>re</sup> édition 1993). Pour remonter au concept d'origine.

# INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

*« La capacité d'exprimer et ressentir des émotions est indispensable à la mise en œuvre de comportements rationnels. »*

Antonio R. Damasio

## CONCEPT

Changement individuel

## LA NOTION

Descartes séparait le corps de l'esprit, et postulait la domination du second sur le premier. Jusqu'à il y a peu encore, la notion d'intelligence était associée à la seule raison, c'est-à-dire notre capacité à raisonner, calculer, élaborer des raisonnements abstraits, loin de toute influence émotionnelle [cf. « Cerveaux (les trois) »].

Dans les années 1980, les neurosciences bousculent ce paradigme. Un certain nombre de chercheurs, le neurobiologiste portugais Antonio Damasio en tête (cf. « Pour aller plus loin »), montrent que cette séparation « cartésienne » entre raison et émotions est scientifiquement infondée. À partir de l'étude d'individus ayant perdu l'usage de certaines parties de leur cerveau, et donc de certaines émotions, Damasio montre qu'ils ne parviennent plus à faire un usage raisonné de leur faculté de raisonnement ou de décision. Il met ainsi au jour **le lien étroit qui unit raison et émotions** et, par là même, **rend obsolète l'idée selon laquelle, pour pouvoir agir rationnellement, il faut faire taire ses émotions.**

En 1995, le journaliste scientifique Daniel Goleman publie une synthèse de ces recherches et popularise la notion d'intelligence émotionnelle (IE).

Une émotion peut être définie comme une réaction physiologique de notre corps à un stimulus de notre environnement. C'est une réaction d'adaptation, d'alerte, de survie et de développement.

Les typologies sur les émotions sont nombreuses, et chacun s'est essayé à définir la liste des émotions « de base », comme on définirait les couleurs primaires.

Goleman propose la liste suivante :

- colère : fureur, indignation, ressentiment, courroux, exaspération, tracas, acrimonie, animosité, mécontentement, irritabilité, hostilité, haine, violence ;
- tristesse : chagrin, affliction, morosité, mélancolie, apitoiement sur soi, solitude, abattement, désespoir, dépression ;

- peur : anxiété, appréhension, nervosité, inquiétude, consternation, crainte, circonspection, énervement, effroi, terreur, épouvante, phobie, panique ;
- plaisir : bonheur, joie, soulagement, contentement, félicité, délectation, amusement, fierté, plaisir sensuel, frisson de joie, ravissement, satisfaction, euphorie, humeur fantaisiste, extase ;
- amour : approbation, amitié, confiance, gentillesse, affinité, dévotion, adoration, engouement ;
- surprise : choc, ahurissement, stupéfaction, étonnement ;
- dégoût : mépris, dédain, répulsion, aversion, répugnance, écœurement ;
- honte : sentiment de culpabilité, embarras, contrariété, remords, humiliation, regret, mortification, contrition.

D'autres considèrent, notamment depuis les travaux de Paul Ekman, qu'il y a **4 émotions de base**, communes à toutes les cultures : **la colère, la joie, la tristesse et la peur**.

Cette distinction ne doit pas faire perdre de vue que certaines émotions « complexes » peuvent être un mélange de plusieurs émotions de base, à l'image de la palette du peintre. La jalousie, par exemple, est un cocktail fait de peur et de colère.

## Les émotions révèlent des besoins (cf. fiche correspondante)

### Derrière la colère : le besoin de réparation

La colère est provoquée par le sentiment que quelque chose d'important pour nous (valeurs – justice, équité, respect... –, maîtrise de son temps...) est remis en cause.

Le sang afflue dans le haut du corps, le visage devient tout rouge :

- notre colère fait peur à notre agresseur et le dissuade du combat ;
- notre corps se prépare au combat si besoin.

Qui dit dommage, dit réparation. Le fait de reconnaître ce besoin de réparation, de le verbaliser – première compétence de l'IE – est la condition pour pouvoir exprimer une demande (éventuellement une demande à soi) et faire retomber la pression.

### Derrière la peur : le besoin de sécurité

Une personne qui a peur ressent le besoin de se mettre en sécurité :

- par la fuite (le visage devient pâle, le sang afflue vers les membres inférieurs pour permettre de « prendre ses jambes à son cou ») ;
- ou par l'agression, pour se défendre.

La peur se contrôle mal. C'est probablement, de toutes les émotions, la plus archaïque, car la plus profondément liée à notre survie. Elle est donc peu sensible aux mots : dire à quelqu'un « N'aie pas peur » est relativement inefficace. Plus rassurant est le fait de renforcer son sentiment de sécurité.

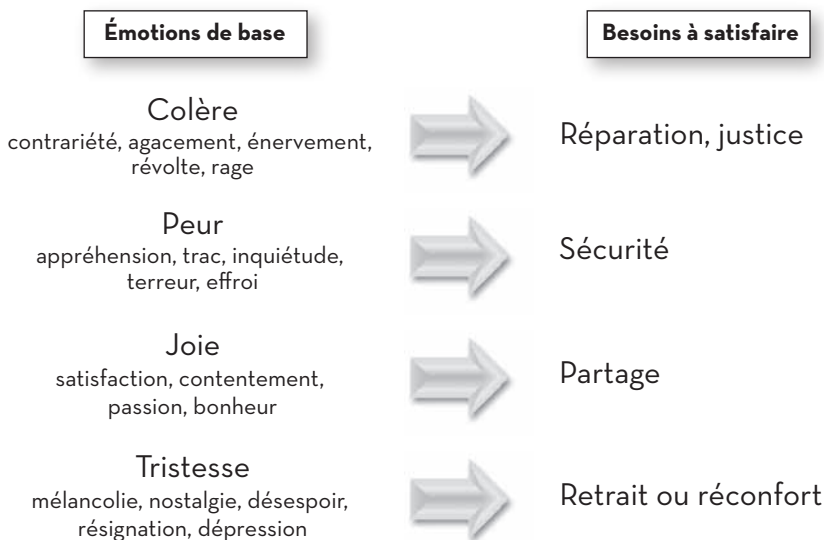
## Derrière la joie : le besoin de partage

C'est particulièrement visible lors de grandes victoires sportives, mais c'est aussi vrai du collègue qui rentre dans votre bureau, le sourire aux lèvres, parce qu'il vient de remporter une affaire, ou de l'enfant rentrant de l'école enjoué parce qu'il a eu une bonne note.

Inversement, une joie qui ne peut pas se partager génère le plus souvent de la frustration. C'est d'ailleurs parfois ce qui manque dans les équipes : célébrer les événements joyeux, professionnels ou non (cf. « Signes de reconnaissance »).

## Derrière la tristesse : le besoin de retrait ou de réconfort

C'est la seule des 4 émotions de base qui relève de deux besoins différents : certains recherchent le réconfort dans le contact ; d'autres préfèrent s'isoler et se mettre en retrait.



**Derrière chaque émotion, un besoin à satisfaire**

## Une émotion trouve deux moyens de s'exprimer : introverti ou extraverti

Une émotion introvertie reste à l'intérieur de soi, ce qui présente à la fois des avantages et des inconvénients :

- sur le plan des avantages, tous les environnements sociaux ne permettent pas une expression trop ouverte des émotions. Cacher tout ou partie de ses émotions est une façon de pouvoir correctement vivre en société ;
- à l'inverse, ne rien dévoiler de ses émotions peut être mal vécu dans une équipe : *« L'émotion exprime l'engagement envers le groupe. À ce titre, elle est un instrument de la cohésion sociale. L'absence d'émotion ou de manifestation de l'émotion est une offense au groupe<sup>1</sup>. »* En particulier, cela ne donne pas d'information à l'environnement, qui a, du coup, du mal à se positionner.

Si l'introversion est trop forte, l'émotion va s'exprimer sur – voire contre – le corps, par une somatisation. La médecine occidentale commence à reconnaître le lien entre état émotionnel et santé : le stress, la difficulté à réguler ses émotions diminuent la capacité des cellules immunitaires à jouer leur rôle.

## Une émotion peut être consciente et inconsciente

Certaines personnes ont reçu des éducations qui ne les « autorisent » pas à ressentir [cf. « P (trois) »]. À tel point que, parvenus à l'âge adulte, beaucoup – surtout des hommes – ont réellement le sentiment... de ne pas ressentir. Ils n'arrivent pas à mettre des mots sur ce qui se passe en eux.

Mais une personne qui dit ne pas ressentir n'est pas une personne qui ne ressent pas : c'est une personne qui n'a pas conscience de ses émotions. Car le corps, lui, est sourd aux injonctions : il ressent.

L'inconvénient de ne pas avoir conscience de ses émotions est que l'on ne peut pas les contrôler : là où l'on pense en être débarrassé, elles agissent sur nous, en nous, à notre insu.

*« Il existe deux niveaux d'émotion, l'un conscient, l'autre inconscient. Les émotions qui courent en deçà du seuil de la conscience peuvent exercer une influence profonde sur la manière dont nous percevons les choses et y réagissons, sans que nous soupçonnions qu'elles sont à l'œuvre<sup>2</sup>. »*

L'intelligence émotionnelle et, derrière, le quotient émotionnel comportent deux bonnes nouvelles en matière de changement :

- si le quotient intellectuel est fini – on ne dépasse jamais un certain stade d'intelligence –, le quotient émotionnel, lui, ne l'est pas. **On peut développer à n'importe quel âge, et jusqu'à la fin de notre vie, notre capacité à comprendre et à maîtriser nos émotions et celles des autres ;**

1. N. Alter, *Donner et prendre – La coopération en entreprise*.

2. D. Goleman. Cf. « Pour aller plus loin ». Les citations suivantes sont tirées de la même source.



- il est assez rentable d'investir dans **notre intelligence émotionnelle**, puisque, beaucoup plus sûrement que sa cousine « intellectuelle », elle **est la garante de notre réussite sociale** (au sens large du terme).

## COMMENT S'EN SERVIR

L'intelligence émotionnelle regroupe 4 grandes capacités.

### Savoir identifier ses émotions

*« La conscience de soi – le fait de pouvoir identifier ses émotions – est la clé de voûte de l'intelligence émotionnelle. Quiconque est aveugle à ce qu'il ressent est à la merci de ses sentiments. Par contre, les personnes qui en sont capables conduisent mieux leur vie. »* C'est la base de l'intelligence émotionnelle, qui rassemble elle-même deux savoir-faire :

- savoir nommer ses émotions, les identifier : *« Ne pas disposer de mots pour exprimer ses sentiments, c'est comme ne pas en avoir »* ;
- savoir les dissocier.

### Savoir maîtriser ses émotions et ses pulsions

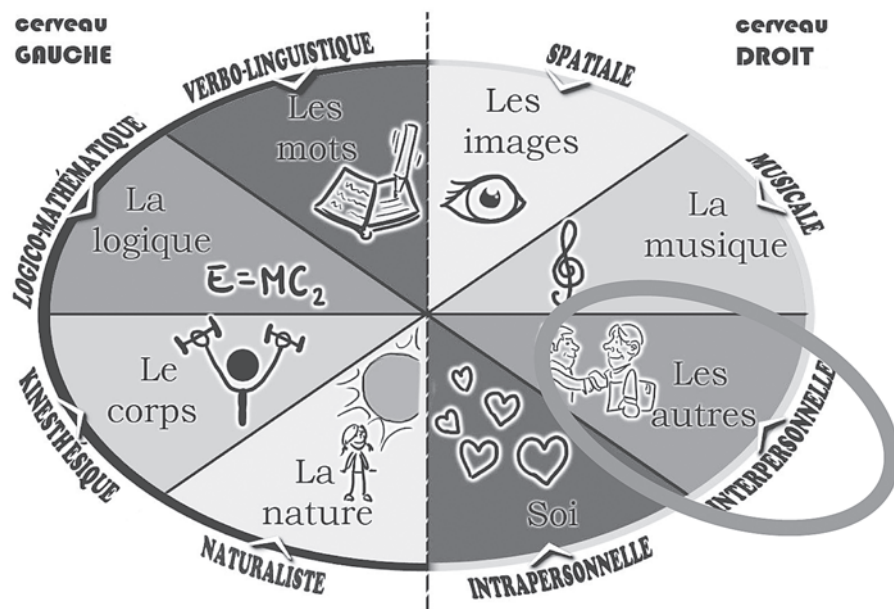
Maîtriser ses émotions ne signifie pas les taire. C'est savoir quoi en faire, connaître les voies et moyens pour contenir sa colère, surmonter sa tristesse, ne pas se faire submerger par sa peur, etc.

Cette deuxième capacité est la base de l'efficacité et de l'accomplissement personnels. Cela signifie être capable de satisfaire le besoin qui se cache derrière chaque émotion, afin, notamment, de défaire les réactions automatiques (cf. « Drivers »).

### Savoir identifier les émotions d'autrui

C'est l'équivalent de la deuxième capacité, mais centrée sur autrui. Il s'agit d'identifier l'émotion qui s'exprime chez l'autre. C'est la base de relations fluides, ce que Howard Gardner, spécialiste des « intelligences multiples », appelle l'intelligence interpersonnelle, et dont il dit que, *« dans la vie quotidienne, aucune forme d'intelligence n'est plus importante que celle-là »*.

## LES INTELLIGENCES MULTIPLES

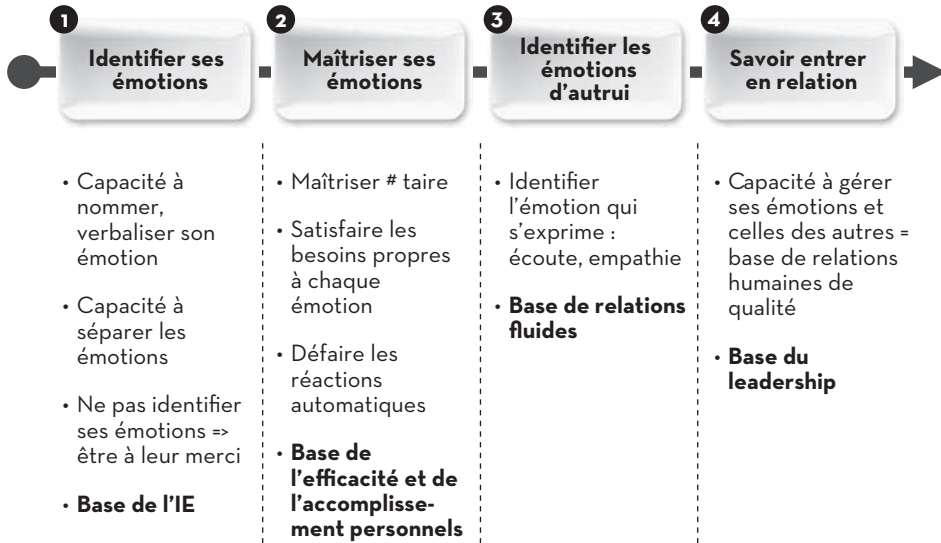


**Les intelligences multiples d'Howard Gardner**  
(Illustration : Hugues de Tournemire, d'après H. Gardner)

C'est probablement la capacité la plus difficile, parce qu'elle suppose l'empathie, la capacité à se brancher sur l'autre, à faire silence en soi.

### Savoir entretenir de bonnes relations

C'est la synthèse, l'aboutissement des 3 précédentes compétences : savoir gérer ses émotions et celles des autres pour établir des relations de qualité. C'est une composante essentielle du leadership : « Les personnes qui savent se rendre populaires, qui savent diriger et conduire efficacement leurs relations avec autrui la possèdent au plus haut point. »



Les 4 étapes de l'intelligence émotionnelle

## LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Besoins

Cerveaux (les trois)

Drivers

Positions de vie

## POUR ALLER PLUS LOIN

D. Goleman, *L'Intelligence émotionnelle*, trad. fr. J'ai Lu, 1997 (1<sup>re</sup> édition 1995). Le livre qui a popularisé le concept.

A. Damasio, *L'Erreur de Descartes - La raison des émotions*, trad. fr. Odile Jacob poches, 2001 (1<sup>re</sup> édition 1994). Sur l'influence réciproque du corps et de l'esprit.

Cl. Steiner, *L'ABC des émotions*, trad. fr. Dunod, 2005.

# INTENTION (CRÉDIT ET PROCÈS D')

*« Nous avons tendance à faire des suppositions à propos de tout. Le problème est que nous croyons ensuite qu'elles sont la vérité. Chaque fois que l'on fait des suppositions, que l'on prête des intentions à autrui, on crée des problèmes. »*

Don Miguel Ruiz

## CONCEPT

Changement individuel

## LA NOTION

Le crédit et le procès d'intention sont des notions issues de la sociodynamique de Jean-Christian Fauvet.

Le crédit d'intention est le présupposé positif qu'une personne A a vers une personne B : quoi que fasse B, A lui prête une intention positive. C'est « *un parti pris favorable pour l'autre<sup>1</sup>* ».

On reconnaît le crédit d'intention à ce que :

- on présente favorablement autrui, même en son absence ;
- on trouve des excuses à ses maladresses, ses erreurs, ses échecs ;
- on ne s'impatiente pas devant ses lenteurs ;
- on est *a priori* favorable à ses idées ;
- on cherche à l'aider ;
- on lui fait des confidences.

À l'inverse, le procès d'intention « *constitue un préjugé tendu contre l'autre, considéré comme un sujet d'hostilité. Il est une intention défavorable a priori, qui se manifeste au mieux par une prévention et une méfiance, au pire par une agressivité élevée* ».

À faible dose, le procès d'intention peut être assimilé à de la prudence, consistant à réserver son jugement, à « payer pour voir » en quelque sorte.

Le procès d'intention fait à une personne se reconnaît à ce que :

- on lui « fait la tête », on cherche à l'éviter, on en pense et en dit du mal ;

1. « Crédit d'intention, procès d'intention », in *L'Encyclopédie Bossard de la sociodynamique*. Merci à François Chauvière de m'avoir prêté son exemplaire de cette encyclopédie désormais introuvable. Les citations suivantes sont issues de la même source.

- on doute de sa bonne foi ;
- on ne trouve rien de positif dans ce qu'elle fait ;
- on ne fait rien pour l'aider, voire on cherche à lui nuire ;
- on se réjouit de ses échecs.

Le crédit et le procès d'intention sont des filtres que nous utilisons pour interpréter les actions d'autrui [cf. « Inférence (échelle d') »].

Ils sont si puissants qu'ils peuvent conduire à des situations paradoxales :

- ainsi, en cas de fort crédit d'intention, des actions, même négatives, peuvent être interprétées favorablement : « *S'il fait ça, c'est pour notre bien.* » Cette notion est à la base de la confiance : quoi que fasse une personne, si les gens lui font un crédit d'intention, cela se passera bien ;
- inversement, en cas de fort procès d'intention, des actions, même apparemment très positives, peuvent être « mal » interprétées : « *Il a dit du bien de nous pendant le séminaire, mais en fait c'est parce qu'il veut nous faire passer la pilule de la dernière réorganisation.* »

La grève la plus longue (3 semaines) vécue par la principale usine d'une filiale d'un groupe industriel français a trouvé son origine dans le mode de management de son directeur. De son aveu même, il était méfiant avec ses collaborateurs, en ce sens qu'il n'accordait sa confiance qu'*a posteriori*, une fois qu'il avait la preuve qu'il pouvait être dans le crédit d'intention. Sans cela, il fonctionnait en procès d'intention.

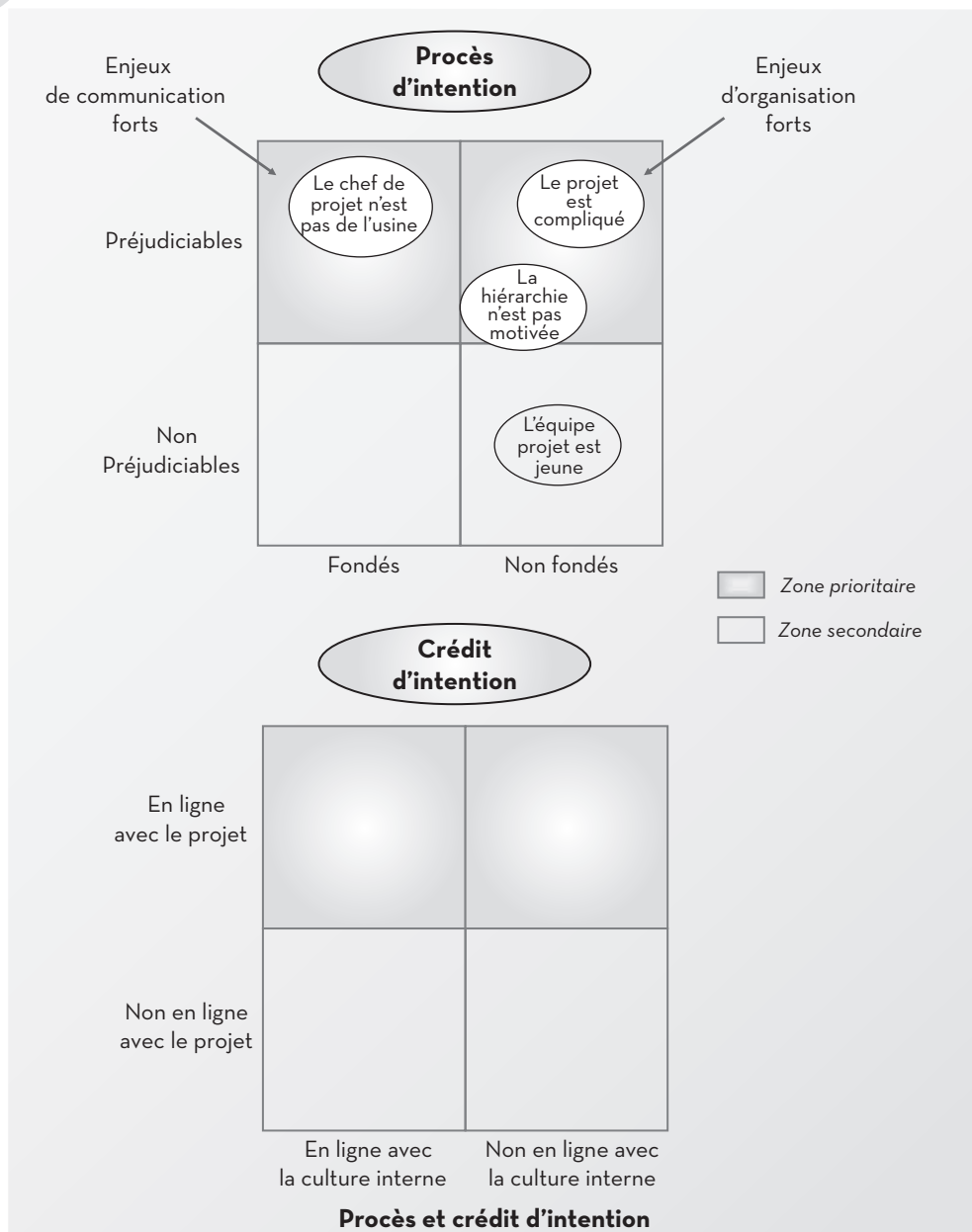
## COMMENT S'EN SERVIR

Le pilote du changement se doit d'être vigilant sur ces deux notions, car elles déterminent la réussite ou l'échec de toute action réformatrice. « *Les peuples, les religions, les partis et tous les hommes ont fait au cours de l'histoire une abondante consommation de procès d'intention. La conséquence sociale la plus spectaculaire en est l'escalade de la violence.* »

Crédit et procès d'intention fonctionnent de façon systémique : si je fais confiance à quelqu'un, il est probable qu'il va me faire confiance à son tour (cf. « Tennis relationnel »).

En politique, le moment du crédit d'intention est nommé « l'état de grâce », moment durant lequel les dirigeants nouvellement élus peuvent conduire des réformes difficiles.

Lorsque la dose de procès d'intention est trop forte, il faut parfois changer les personnes en place. Le DRH d'une banque française a ainsi été amené à changer l'un de ses chefs de service car son équipe ne lui faisait plus confiance (procès d'intention). Il a nommé à sa place une jeune femme, moins expérimentée mais qui, possédant un bon crédit, a été évaluée comme disposant de plus de chances d'atteindre les objectifs fixés.



La campagne de vaccination menée en 2010 contre la grippe A a vu s'affronter deux procès d'intention symétriques :

- celui des pouvoirs publics à l'égard des médecins généralistes, tenus à l'écart de la campagne de vaccination ;
- lesquels n'ont rien fait pour atténuer la « *crise de confiance de la part des Français envers les messages de prévention et la parole de l'État en période de crise sanitaire*<sup>1</sup> ».

Résultat : une facture de 800 millions d'euros pour 8 % de la population vaccinée.

## LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Alliés (stratégie des)

Inférence (échelle d')

Signes de reconnaissance

Tennis relationnel

## POUR ALLER PLUS LOIN

J.-Ch. Fauvet, *L'Élan sociodynamique*, Éditions d'Organisation, 2004.

Don Miguel Ruiz, *Les Quatre Accords toltèques - La voie de la liberté personnelle*, trad. fr. Jouvence Éditions, 1999 (1<sup>re</sup> édition 1997). Vision « spirituelle » de la notion d'intention.

1. « Grippe A : la campagne de vaccination a été un échec de santé publique », *Le Monde*, 14 juillet 2010.

# JEUX PSYCHOLOGIQUES

*« Les histoires de vampire de nos parents et grands-parents correspondent de façon étonnante aux situations quotidiennes de manipulations affectives appelées des jeux. Les jeux ont une formidable capacité à paralyser, voire à consumer, l'énergie vitale des systèmes humains. »*

Alain Cardon

## CONCEPT

Changement individuel

## LA NOTION

La notion de « jeu psychologique » vient d'Éric Berne, et désigne une forme de relations négatives. La définition qu'il en donne est la suivante : *« Un jeu, c'est le déroulement d'une série de transactions cachées, complémentaires, progressant vers un résultat bien défini, prévisible. [...] Tout jeu est malhonnête à la base. [...] Si quelqu'un demande franchement qu'on le rassure, et l'obtient, il s'agit d'une opération. Si quelqu'un demande qu'on le rassure et, après l'avoir été, tourne de façon quelconque la chose au détriment du "rassureur", il s'agit d'un jeu<sup>1</sup>. »*

Le jeu psychologique laisse aux protagonistes, les « joueurs », une sorte d'impression d'épuisement, de confusion, d'incompréhension, de malaise. **Le jeu se ressent avant de se comprendre.**

Les jeux psychologiques ne semblent pas très drôles. Alors, pourquoi jouer ? En plus des raisons avancées par l'analyse transactionnelle – obtenir de la reconnaissance, justifier notre position de vie (cf. fiche correspondante), renforcer nos croyances archaïques –, j'y vois deux grandes raisons :

- d'abord, **les jeux intensifient la vie**, ils lui donnent du piment, un caractère mélodramatique qui peut plaire aux personnes dont la vie (à leurs yeux) manque de relief, qui ignorent les autres façons d'obtenir des signes de reconnaissance (cf. fiche correspondante) ou de la stimulation (cf. « Besoins ») ;

1. E. Berne, cf. « Pour aller plus loin ».



- ensuite, ils évitent d'agir, ils favorisent et justifient la passivité<sup>1</sup>. Dans les organisations, en particulier, ils permettent de reporter toujours plus loin le moment où il faudra produire un résultat. **Les jeux excusent l'inefficacité.**

Il y a deux grandes façons de décrire les jeux : le triangle dramatique et la « formule J ».

## Le triangle dramatique (à 4 côtés !) dit de Karpman

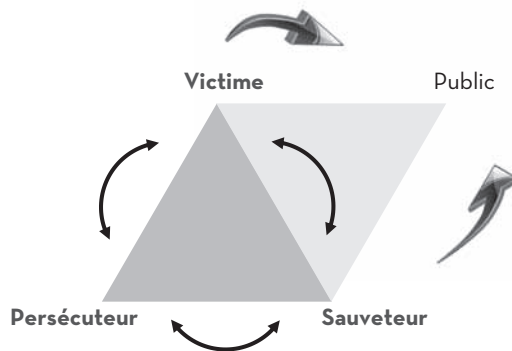
Dans un jeu, il y a trois rôles actifs – la victime, le sauveur, le persécuteur – et un rôle passif – le public.

### La victime

Elle se sent inférieure, « non ok » (cf. « Positions de vie »). Elle pense que la vie est injuste, que ce qui lui arrive n'est pas de sa faute, et que vraiment elle est bien malheureuse. Elle cherche donc quelqu'un :

- qui puisse la sortir de ce pétrin (un sauveur), afin de le/se convaincre que c'est impossible ;
- ou, au contraire, l'y maintenir (un persécuteur), afin de renforcer sa croyance.

La victime se repère en ce qu'elle se dévalorise, se met en position d'être critiquée, voire malmenée. **L'objectif d'une victime est de ne pas se sentir responsable, de ne pas assumer** [cf. « Comportements (échelle des) »].



**Le triangle dramatique (à 4 côtés)**

(Source : Karpman)

1. La « passivité » est entendue comme la « manière dont les gens ne font pas les choses, ou ne les font pas efficacement » (Schiff), autrement dit l'ensemble des comportements choisis pour leur caractère non résolutif : inaction, jeu, sabotage, violence...

## Le sauveteur

Le sauvetage, c'est la propension à prendre en charge les besoins des autres sans qu'ils aient rien demandé, à savoir mieux qu'eux ce qui est bien pour eux.

La caricature en est belle-maman qui vient chez vous et qui nettoie toute la maison sans que vous ayez rien demandé. Ça part d'une bonne intention, bien sûr, mais vous n'aviez peut-être pas envie qu'elle passe sa journée à trimer chez vous. Si, par malheur, vous vous avisez de : ne pas la remercier, lui faire une remarque, lui dire que vous ne l'avez pas invitée pour ça, etc., elle va revêtir son plus bel habit :

- soit de victime : « Ça m'apprendra à être gentille. J'ai passé la journée à nettoyer, et voilà comment je suis remerciée ! »
- soit de persécuteur : « C'est tout de même incroyable ! Vous avez vu votre maison ! Comment pouvez-vous vivre dans un tel chantier ? »

Dans ce petit cas (parfaitement fortuit), le jeu a démarré par un sauvetage. Puis, les différents rôles ont été expérimentés.

**L'objectif du sauveteur est de se rendre indispensable ou, pour dire les choses autrement, de rendre les autres dépendants.**

## Le persécuteur

Il rabaisse, critique, fait des reproches, humilie, dévalorise, ne donne pas toute l'information nécessaire. **L'objectif du persécuteur est de se dédouaner de toute responsabilité** : ce qui arrive n'est pas de sa faute, ce sont les autres qui sont responsables, ce qui lui permet d'exprimer sa colère en toute impunité.

Il existe un quatrième acteur, arrivé tardivement dans la théorie de l'analyse transactionnelle, qui est le public : « *Il arrive souvent qu'une personne cherche à obtenir le soutien de son environnement pour se défendre d'un autre joueur*<sup>1</sup>. »

Le public est utilisé par la victime pour crédibiliser son rôle, susciter davantage de plainte et de prise en charge, ancrer sa croyance qu'elle n'est pas responsable de ce qui arrive. Si le jeu vient à durer, le public va devenir actif, entrer dans le jeu, et occuper alternativement les rôles de sauveteur et de persécuteur.

1. A. Cardon, cf. « Pour aller plus loin ».

	Attitudes	Objectifs (non conscients)
<b>Victime</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se sent inférieure, « non ok »</li> <li>• Se dévalorise, se critique</li> <li>• Se met en position d'être critiquée, dévalorisée, malmenée</li> <li>• Attire les sauveteurs et les persécuteurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne pas être responsable de ce qui (lui) arrive</li> <li>• Susciter la pitié, la compassion</li> <li>• Ne pas faire, se faire prendre en charge</li> </ul>
<b>Sauveteur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apporte son aide, même quand personne n'en demande</li> <li>• Tend à penser qu'il sait mieux que les autres</li> <li>• Attire les victimes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendre les autres dépendants de soi</li> <li>• Obtenir de la reconnaissance</li> </ul>
<b>Persécuteur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rabaisse les autres</li> <li>• Critique, dévalorise, multiplie les reproches</li> <li>• Humilie, harcèle</li> <li>• Ne donne pas toute l'information nécessaire</li> <li>• Propose des contrats flous</li> <li>• Attire les victimes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendre les autres responsables de ce qui ne marche pas</li> <li>• Pouvoir exprimer sa colère en toute bonne conscience</li> </ul>

### Les 3 rôles du triangle dramatique

(Source : D. Chernet)

## La « formule J » d'Éric Berne

La seconde façon de décrire un jeu est la « formule J », de Berne lui-même :

Appât → Point faible → Réponse → Coup de théâtre → Moment de confusion → Bénéfice négatif

Ou, pour les initiés :  $A + PF = R + CT + MC = BN$

Imaginons une petite séquence relationnelle banale :

« - Je reviens de séminaire et, la première journée, on a encore passé un temps fou sur des choses pas très utiles.

- C'était un peu prévisible, puisque les dernières fois se sont déjà passées comme ça. Tu l'as fait remarquer ?

- Non, je me suis dit qu'on avait déjà perdu assez de temps.

- Tu n'as pas dit que tu souhaitais aller plus vite ?

- Oui, j'aurais pu, mais tu sais comment ils sont...

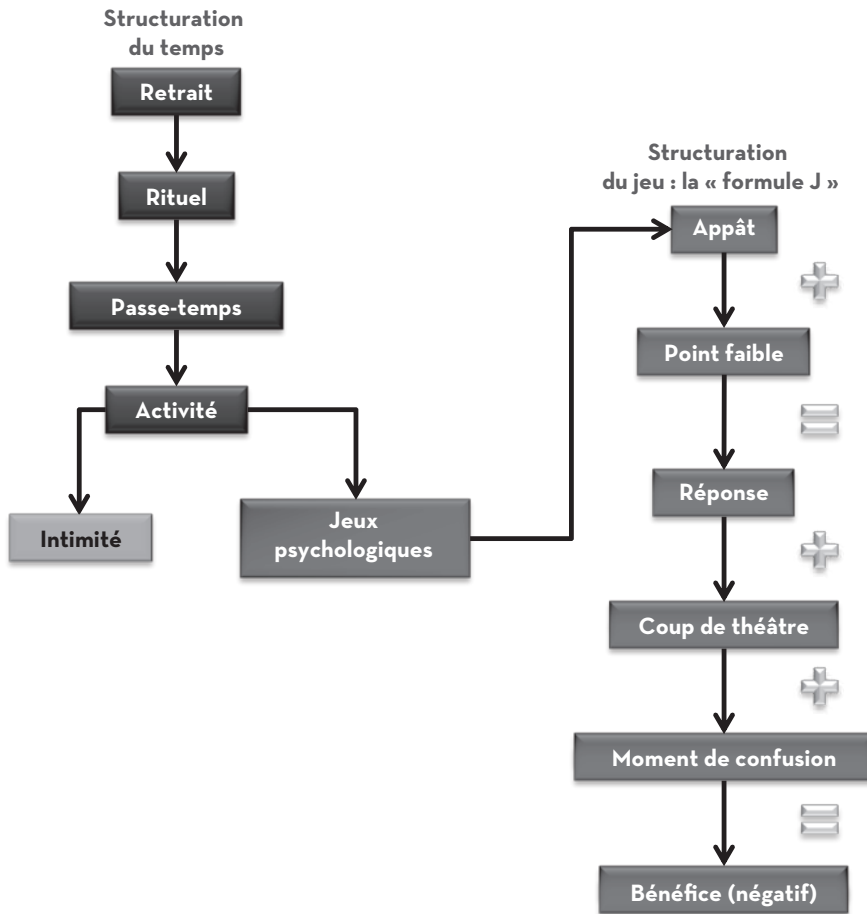
- Bon ben, je ne vois pas pourquoi tu me parles de tout ça, puisque tu ne fais rien pour que ça change. »

Réexaminons la scène avec la « formule J » :

- **A** - L'interlocuteur 1 jette l'Appât : *« Je reviens de séminaire, et la première journée, on a encore passé un temps fou sur des choses pas très utiles. »*
- **PF** - Le Point faible représente l'état intérieur de l'interlocuteur 2 par rapport à l'Appât. Si ce séminaire représente un enjeu pour lui, il y a des chances que cela suscite un PF. Mais le PF peut aussi être lié à la personnalité de l'interlocuteur, sa susceptibilité, ses opinions, ses croyances, etc. **Lorsqu'un PF est touché, le jeu peut démarrer.**
- **R** - L'interlocuteur 2 donne sa Réponse : *« C'était un peu prévisible, puisque les dernières fois se sont déjà passées comme ça. Tu l'as fait remarquer ? »*

À partir de là, une série d'échanges, plus ou moins longue, peut avoir lieu avant la prochaine séquence :

- « - Tu n'as pas dit que tu souhaitais aller plus vite ?  
- Oui, j'aurais pu, mais tu sais comment ils sont... »
- **CT** - Le Coup de théâtre est le moment charnière du jeu, celui où le joueur révèle sa motivation cachée. Il peut venir des 2 joueurs :
  - Interlocuteur 1 : *« Mais qu'est-ce que tu as ? Je te donne des infos sur le séminaire, et tu es là à me chercher des noises ! Ce n'est pas de ma faute si ça s'est passé comme ça ! »*
  - Variante avec l'interlocuteur 2 : *« Bon ben, je ne vois pas pourquoi tu me parles de tout ça, puisque tu ne fais rien pour que ça change. »*
- **MC** - S'ensuit un Moment de confusion : l'autre joueur reçoit le choc, et se demande ce qui se passe. Quelque chose d'inattendu se produit, et génère de la stupeur. La relation a changé de nature :
  - soit elle s'interrompt ;
  - soit elle se tend un peu plus, et le jeu continue.
- **BN** - À l'issue du MC, chacun des deux joueurs ressent un malaise, la sensation désagréable que quelque chose - mais quoi ? - a dérapé. Chacun repart avec un Bénéfice négatif, c'est-à-dire le renforcement de sa position de vie initiale, ses croyances sur les autres, etc.



### Les jeux dans la structuration du temps

(Source : E. Berne)

Les jeux psychologiques ont des règles stables.

### Les rôles alternent

Dans le schéma ci-dessus du triangle dramatique, il y a des flèches entre les rôles. Elles signifient que les joueurs changent de rôle : le persécuteur devient victime (et inversement) ; le sauveteur devient persécuteur (et inversement) ; le public lui-même peut changer de position, et prendre un rôle actif.

## La fin d'un jeu est prévisible, et toujours négative

L'issue d'un jeu est toujours la même, toujours négative. Elle se finit par des phrases du type : « *Comment en est-on arrivé là ? Pourquoi me suis-je encore fait avoir ? J'en étais sûr* », etc.

Les joueurs sont déprimés, découragés, épuisés.

## Les jeux sont répétitifs

Les mêmes jeux opposent souvent les mêmes personnes, de façon relativement ritualisée, à tel point que les spectateurs se disent : « *Et voilà ! Ils recommencent leur manège !* »

## Les joueurs sont coresponsables du jeu

Un jeu ne s'enclenche que s'il y a un Point faible. Même à son corps défendant, le second joueur, en répondant à l'Appât à partir de son Point faible, devient coresponsable du jeu.

## Les jeux permettent d'atteindre des objectifs cachés

- Prendre le pouvoir sur un groupe (si l'on conteste le leadership officiel).
- Saboter l'efficacité d'une équipe pour qu'elle ne produise pas (par peur de paraître incompetent – cf. « Inclusion, contrôle, ouverture »).
- Se faire plaindre, soutenir, prendre en charge (si l'on a un tempérament de victime).
- Obtenir des signes de reconnaissance ou de la stimulation (si l'on ne sait pas en obtenir autrement).
- Etc.

## Les jeux sont inconscients

Il est rare que les jeux soient joués de façon consciente<sup>1</sup> : les acteurs jouent sans s'en apercevoir.

Les joueurs sont souvent les premiers à souffrir de ne pas réussir à sortir de leurs stratégies relationnelles négatives. L'entourage voit beaucoup plus les jeux que le joueur lui-même.

---

1. Dans ce cas, c'est de la mauvaise foi.

## COMMENT S'EN SERVIR

Alain Cardon fait un effort méritoire pour proposer plusieurs voies de sortie de jeu, mais j'avoue mon scepticisme.

- Reconstruire une relation saine avec le joueur. Selon lui, on ne joue pas avec n'importe qui, on choisit son/ses joueurs : ce sont normalement des personnes avec lesquelles on a une relation forte, d'intérêt, voire d'attrance. Reconnaître cela peut permettre de dépasser le jeu et de rétablir une relation saine.
- Proposer un projet. Cardon part du principe que si les joueurs jouent, c'est qu'ils n'ont pas de projet suffisamment attractif. Peut-être. Mais on peut aussi inverser la causalité : les joueurs n'ont pas de projet précis, car cela les sortirait de la passivité, ce que Cardon reconnaît : « *Certaines personnes jouent des jeux afin de ne pas agir, ni réussir.* »
- Repréciser le contrat. Je doute aussi de cette possibilité, même si elle peut être tentée en premier recours. Les joueurs ont horreur de respecter les contrats, puisque la finalité du contrat est justement d'assainir la relation, donc d'arrêter de jouer.

**La stratégie qui me paraît à la fois la plus efficace et la plus simple est encore de ne pas jouer.** Ce qui se traduit concrètement par :

- Être vigilant aux amorces de jeu, c'est-à-dire à ce que l'on ressent dans une relation. Si quelque chose de l'ordre du malaise, de la confusion apparaît, c'est qu'un jeu est probablement en train de s'engager.
- Repérer le *driver* (cf. fiche correspondante) du joueur. Un joueur manifeste souvent, quelques secondes avant l'Appât ou le Coup de théâtre, son *driver*. Lorsque ce comportement apparaît, il est quasi certain qu'un jeu va s'engager.
- S'interroger sur ses points faibles. La « formule J » montre qu'un jeu ne démarre que s'il y a un Point faible. Point de jeu sans lui (accessoirement, les jeux présentent comme avantage de permettre d'avancer dans la connaissance de soi).
- Rester à distance des joueurs patentés, ce que Cardon préconise aussi : « *Souvent, le seul recours pour se protéger, c'est de ne plus revoir ce vampire qui nous a si bien drainé. Fermer notre porte et faire barrage*<sup>1</sup>. »

## LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Comportements (échelle des)

*Drivers*

Positions de vie

Tennis relationnel

1. A. Cardon, cf. « Pour aller plus loin ».

## POUR ALLER PLUS LOIN

A. Cardon, *Jeux de manipulation - Petit traité des stratégies d'échec qui paralysent nos organisations*, Éditions d'Organisation, 1995. L'analyse des jeux appliquée à l'entreprise. Téléchargeable sur le site d'A. Cardon.

E. Berne, *Des jeux et des hommes*, trad. fr. Stock, 1967 (1<sup>re</sup> édition 1964). La source.

Pour s'initier plaisamment, le film *Oui, mais...*, d'Y. Lavandier, avec G. Jugnot.



# JOHARI (FENÊTRE DE)

« L'homme prétend connaître tout, et ne se connaît pas lui-même. »

Louis-Antoine Lebrun

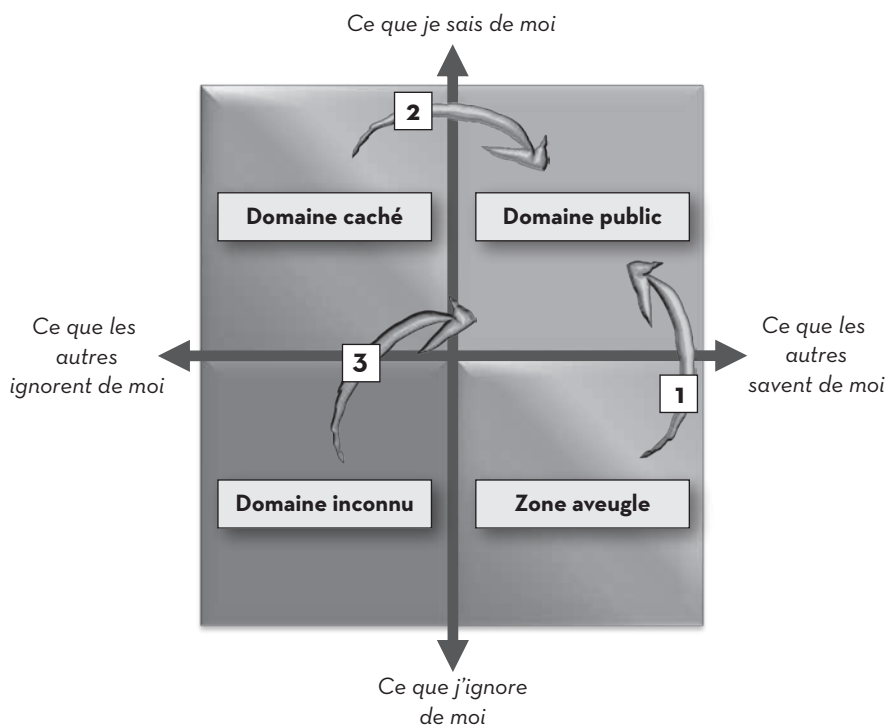
## OUTIL

Changement individuel

## LA NOTION

La fenêtre de Johari est un outil de connaissance de soi et d'ouverture, et peut donc être utilement utilisé en team-building (cf. fiche correspondante).

Elle a été créée par Joseph Luft et Harrington Ingram en 1960 ; le mot « Johari » est d'ailleurs tiré des premières lettres des prénoms de ses inventeurs.



**Fenêtre de Johari**

(Source : Luft et Ingram)

## COMMENT S'EN SERVIR

Cette fenêtre indique 3 mouvements :

- Mouvement 1 : passer de la « zone aveugle » (ce que j'ignore et que les autres savent de moi) au « domaine public » (ce que je sais et que les autres savent). Cela passe par l'écoute, la sollicitation de feed-back pour apprendre sur nous.
- Mouvement 2 : transformer le « domaine caché » (ce que je sais et que les autres ignorent) en « domaine public ». C'est la révélation de soi, consistant à dévoiler ses sentiments, ses émotions, ses pensées et opinions, même s'ils ne concordent pas avec ce que les gens pensent de moi. C'est un signe d'ouverture : confronter ce que l'on pense et ce que l'on ressent à l'épreuve des autres (cf. « Inclusion, contrôle, ouverture »).
- Mouvement 3 : transformer le « domaine inconnu » (ce que j'ignore et que les autres ignorent aussi) en « domaine public ». C'est, par exemple, se mettre dans des situations inconnues, adopter un comportement que l'on n'avait pas jusqu'alors, expérimenter, prendre une initiative inhabituelle.

Une assistante dans le domaine de l'administration des ventes joue depuis plusieurs années un rôle officieux de n° 2. Or, l'assistante de direction est appelée à une mobilité. La n° 2 hésite à postuler pour le poste, ayant le sentiment que le chef de service envisage quelqu'un d'autre à sa place. Il s'avère que le chef de service, voyant la n° 2 comme quelqu'un de relativement réservé, ne pense pas à elle, effectivement.

Donc, l'assistante va devoir sortir de son « domaine inconnu » pour démontrer au chef de service des qualités d'initiative que jusqu'alors elle n'a jamais montrées, et qu'elle ignore elle-même.

## LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Délégation (matrice de)

Inclusion, contrôle, ouverture

Management situationnel

Positions de vie

## POUR ALLER PLUS LOIN

Pas de bibliographie spécifique.

# LAMPADAIRE (SYNDROME DU)

*« L'investissement humain, pourtant essentiel, est toujours négligé au profit des investissements physiques, plus faciles à comptabiliser et donnant beaucoup plus l'apparence du concret. »*

Michel Crozier

## CONCEPT

Changement collectif

## LA NOTION

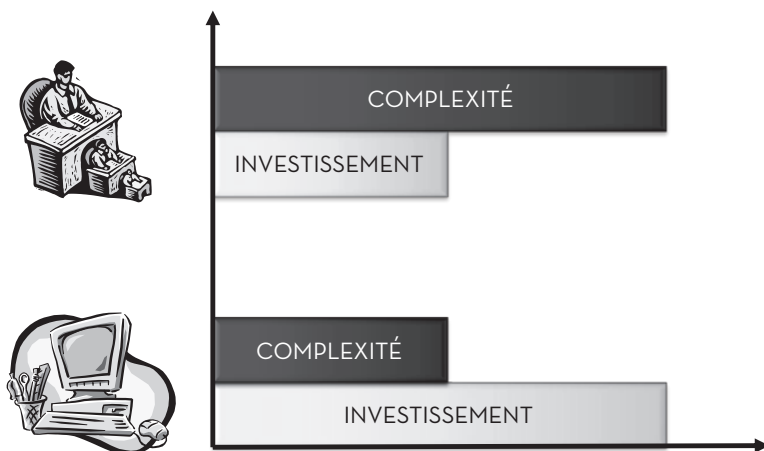
La scène se passe la nuit. Un quidam s'approche d'un homme, penché vers le sol, sous un lampadaire. « Vous avez perdu quelque chose ? - Oui, mes clés de voiture et de maison ! - Ah ! C'est embêtant... Et vous êtes sûr de les avoir perdues ici ? - Non, pas du tout, répond l'homme, mais il n'y a que là que c'est éclairé ! »

Le syndrome du lampadaire désigne la propension à ne regarder que « là où c'est éclairé ». Il permet de comprendre certaines situations apparemment « irrationnelles ».

Ainsi, par exemple, lorsqu'on interroge des décideurs, tous sont unanimes pour dire à quel point l'accompagnement des changements, qu'ils soient collectifs (fusion-acquisition, réorganisation, évolution de la stratégie, changement de métier...) ou individuels (changement de poste ou de métier, accès à un niveau managérial supérieur, intégration d'un comité de direction, prise en charge d'une équipe...), est devenu une composante indispensable de la réussite des organisations, des équipes et des personnes. Pourtant, quand on regarde les moyens qui y sont consacrés, on ne peut qu'être saisi par le décalage.

Chaque année, je pose à mes étudiants de l'École de management des systèmes d'information de Grenoble la même question : « Dans votre expérience de professionnels des systèmes d'information, qui, de l'humain ou de la technique, présente selon vous le degré de complexité le plus élevé ? » La réponse est unanime.

Et lorsque je demande quels sont les investissements consentis pour accompagner le changement, le même écart est au rendez-vous : quand il y a un budget (ce qui n'est pas toujours le cas), le rapport est de 1 à 10, voire de 1 à 100... en défaveur des hommes.



### Le décalage entre la complexité (technique et humaine) et l'investissement

Olivier Devillard fait le même constat : « Les ressources humaines constituent une des plus importantes sources de rendement, d'innovation et d'efficacité en même temps qu'une des plus mal maîtrisées<sup>1</sup>. »

Un récent retour d'expérience sur la mise en place d'un ERP peint le même tableau : « On aurait pu croire la conduite du changement enracinée dans les pratiques managériales des entreprises, mais force est de constater qu'il y a encore des projets SI où cette conduite est sous-estimée, voire ignorée<sup>2</sup>. »

Qu'est-ce qui explique un tel écart ? Trois motifs semblent pouvoir être avancés.

### La faible visibilité des apports des sciences humaines<sup>3</sup>

Encore trop peu d'institutions de formation inscrivent le changement comme discipline à part entière dans leur cursus, absence d'autant plus regrettable que les savoirs accumulés sont considérables. Dès lors, lorsque des managers arrivent aux commandes de grandes organisations, ils ne disposent d'aucun bagage solide sur le sujet.

### Le faible intérêt porté aux questions de méthode

Les questions de méthode n'intéressent pas grand monde, alors qu'elles sont pourtant au cœur de la réussite du changement. Un Jean-René Fourtou, ancien patron de Bossard Consultants, de Rhône-Poulenc et de Vivendi, ne déclarait-il pas récemment (2009) : « En définitive, je me demande si le "comment faire" n'est pas le plus important.

1. O. Devillard, *Dynamiques d'équipes*.

2. R. El Amrani, « Le rôle de la conduite du changement dans le succès d'un ERP à Air France ».

3. Cf. en annexes le compte rendu du livre de L. Buratti : « Pour une science du changement ».

*Je m'aperçois que des erreurs dites "stratégiques" sont bien souvent des erreurs d'exécution et de mise en œuvre<sup>1</sup>. »*

D'une façon générale, si institutions de recherche, laboratoires, revues, *think tanks*, livres, médias abondent pour dire ce qu'il faudrait faire, le silence devient assourdissant dès qu'il s'agit de dire *comment* faire. Il y a un gouffre entre l'importance reconnue de la méthode en matière de changement et l'effort intellectuel qui lui est consacré<sup>2</sup>.

## La difficulté à appréhender concrètement les contours de l'accompagnement du changement

À part la formation et la communication, peu de leaders savent concrètement en quoi cela consiste. C'est un endroit qui n'est pas encore très « éclairé », donc on ne regarde pas dans cette direction.

Mais le syndrome du lampadaire va au-delà.

Par extension, il désigne notre propension à formuler les problèmes non pas pour ce qu'ils sont, mais en fonction des solutions dont on dispose. Dit autrement, **ce sont les solutions qui définissent les problèmes plus souvent que l'inverse** : le syndrome du lampadaire, c'est traiter les problèmes que l'on *sait* traiter, et non ceux que l'on *doit* traiter ; c'est investir dans les solutions connues, même si elles ne sont pas forcément adaptées. Les problèmes sont sélectionnés non en fonction de leur importance intrinsèque, mais des leviers que l'on connaît.

On est là au cœur de la « rationalité limitée » de March et Simon. Ce concept pose que l'être humain sélectionne ses problèmes – et donc ses solutions – non en fonction d'une analyse rationnelle et « jusqu'au-boutiste » du problème, mais en fonction de contingences bien humaines :

- Quel est le temps dont je dispose ?
- Quel « coût » représente l'acquisition de nouvelles informations ?
- Le problème est-il (trop) compliqué ?

On peut dire que le syndrome du lampadaire, déclinaison quotidienne de la rationalité limitée, c'est : **comment être rationnellement irrationnel<sup>3</sup>**.

1. J.-R. Fourtou, « La dynamique de l'action ».

2. A. Tonnelé, « De l'importance de la méthode en matière de conduite du changement ».

3. D. Ariely, *C'est (vraiment) moi qui décide ?*.

Dans le cadre d'un audit de certification ISO, révélant un problème général de qualité de l'information - mauvaise circulation, pas de correspondance entre les bases de données, manque de fiabilité, etc. - (= le problème), le comité de direction d'une société de 500 personnes décide de moderniser ses systèmes d'information (= la solution). Dix-huit mois après, lors du renouvellement de l'audit, force est de constater que le problème initial persiste. Des entretiens révèlent que le problème relève davantage du manque de cohésion de l'équipe dirigeante que de l'informatique. Mais le comité de direction ne sait - ou ne veut - pas traiter cette question, donc regarde vers des solutions plus connues.

Une entité de 600 personnes fait appel à des consultants pour optimiser l'organisation (solution). De l'aveu de beaucoup, modifier l'organisation ne changera rien, la chose ayant déjà été tentée à deux reprises au cours des 18 derniers mois (cf. « Toujours plus de la même chose ») : le problème relève davantage de l'absence de coopération entre les principales entités, provoquée en partie par le leader, farouche partisan de la mise en compétition de ses collaborateurs.

Face à une culture jugée inadaptée aux nouveaux enjeux, le président d'un grand groupe du secteur de l'énergie décide de déployer de nouvelles valeurs (problème à résoudre). Un cabinet de formation est sélectionné pour concevoir et animer une formation sur le sujet (solution). Au bout de quelques sessions, la formation est arrêtée du fait de mauvaises évaluations. Un second cabinet est mandaté, qui va proposer une autre approche : travailler sur le sens de ces valeurs au niveau de chaque équipe, et notamment faire réfléchir les collaborateurs sur d'éventuelles doubles contraintes (cf. fiche correspondante) ; exemple : comment concilier la « transversalité » - l'une des valeurs choisies - et une organisation fortement cloisonnée.

Le syndrome du lampadaire façonne notre perception de la réalité. Si l'on « éclaire » fortement les problèmes et autres dysfonctionnements, l'idée va s'ancrer que la « réalité » se résume à eux. Un peu comme un médecin qui, à force de ne voir que des malades, en oublie que la majorité des gens sont bien portants. Plus le lampadaire éclaire une zone, plus on ne voit qu'elle. Autrement dit, éclairer un problème peut aussi contribuer à le maintenir [cf. « Orientation solutions » et « Appréciative (démarche) »].

## COMMENT S'EN SERVIR

Il n'y a pas de mode d'emploi particulier de ce concept : le syndrome du lampadaire est une invitation à regarder les lunettes avec lesquelles nous regardons [cf. « Inférence (échelle d') »], à éclairer d'autres endroits que les endroits habituels, pour élargir notre champ des possibles.

## LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Annexes : compte rendu du livre de L. Buratti : « Pour une science du changement »

Appréciative (démarche)

Inférence (échelle d')

Priorisation (matrice de)

Toujours plus de la même chose

## POUR ALLER PLUS LOIN

P. Watzlawick, *L'Invention de la réalité - Contributions au constructivisme*, trad. fr. Points Seuil, 1988 (1<sup>re</sup> édition 1981).

# LEVIERS DU CHANGEMENT

*« Plus d'un homme instruit en est à ignorer que le seul moyen de changer d'idée est de changer d'action. »*

Alain

## OUTIL

Changement collectif et individuel

## LA NOTION

Cette fiche présente 2 types d'outils :

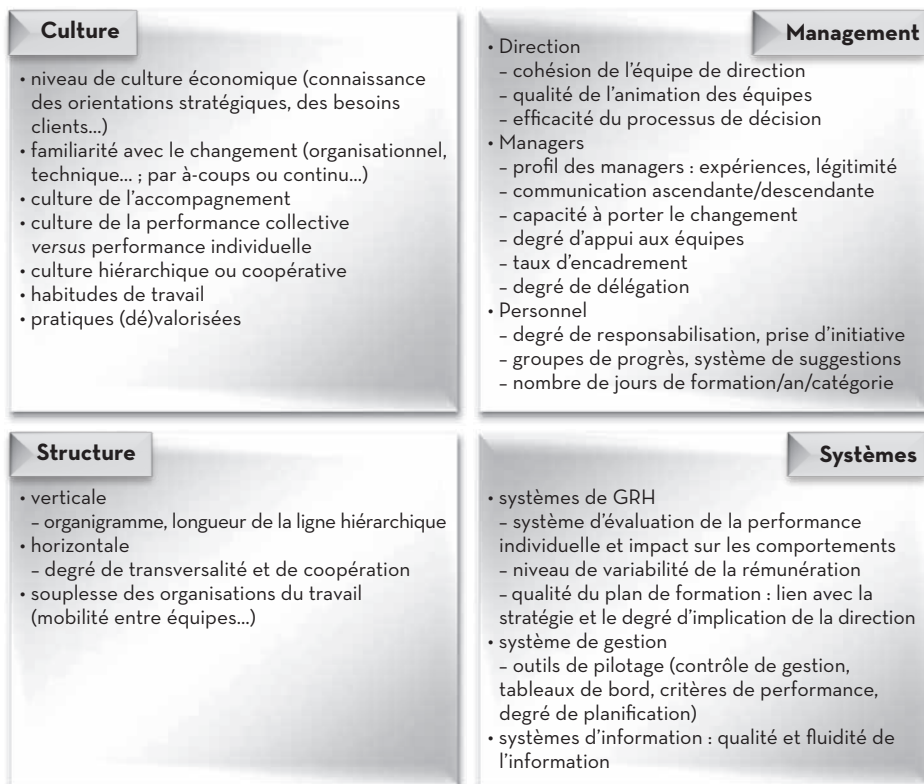
- des leviers pour agir sur le collectif, l'organisation ;
- d'autres pour agir sur les comportements individuels.

## Les leviers du changement organisationnel

Il y en a 4 principaux :

- la structure ;
- les systèmes ;
- les modes de management ;
- la culture.





### Les 4 leviers du changement organisationnel

#### La structure

J'entends par « structure » tout ce qui relève des organigrammes, de l'organisation *stricto sensu* :

- Est-elle par métier ? à dominante géographique ? produit ?
- Est-elle matricielle ?
- L'entreprise fonctionne-t-elle essentiellement par projets ?

Le premier levier du changement se trouve là, au niveau de l'organisation, de la structure. C'est le principal levier actionné par les consultants en organisation. Et lorsqu'un dirigeant arrive dans un nouveau poste, c'est bien souvent la structure qu'il commence à regarder – et à changer (cf. « Changement ») :

- la structure a un fort impact sur la marche générale de l'entreprise ; elle est le reflet de ses priorités. Ce n'est pas anodin de donner la priorité aux produits, aux métiers ou à la géographie. En ce sens, la structure est bien (ou doit être) le reflet de la stratégie ;

- des 4 leviers, elle est celui qui est le plus visible et le plus simple à changer, le plus accessible [cf. « Priorisation (matrice de) »].

La structure, c'est aussi le nombre de niveaux hiérarchiques, c'est-à-dire le degré de réactivité, l'agilité décisionnelle de l'entreprise. Il y a un lien étroit entre la chaîne hiérarchique et la vitesse d'exécution de la stratégie : plus la première est longue, plus la seconde est lente.

### Les systèmes

Les systèmes recouvrent les systèmes d'information, de gestion, le reporting.

Jusqu'à il y a peu, les systèmes informatiques étaient un peu sous-estimés, sans doute par manque de culture informatique des dirigeants. Aujourd'hui que les entreprises – en tout cas les plus grandes d'entre elles – sont essentiellement pilotées par des financiers, c'est beaucoup moins le cas.

Dans une agence de 150 personnes d'une entreprise publique, à ma question : « Êtes-vous satisfait du temps que vous passez sur le terrain, avec vos agents ? », le chef d'agence sort de son armoire une pochette débordant de tableaux : « Ça, ce sont les chiffres du mois dernier. Avant, je travaillais pour m'occuper de mes équipes. Aujourd'hui, l'essentiel de mon temps consiste à faire des tableaux et à rassurer mes chefs. »

Les systèmes de gestion RH, en particulier la rémunération, sont des leviers efficaces, à deux conditions :

- qu'ils soient alignés sur les priorités de l'entreprise, ce qui est moins fréquent qu'il y paraît (cf. « Double contrainte ») ;
- qu'ils ne soient pas appliqués de façon mécanique par le manager.

Une directrice financière, précédemment dans une autre entreprise, s'étonne du fonctionnement en silo de l'équipe de direction : « Dans mon ancienne entreprise, il n'était pas rare que chacun aille au-delà de son périmètre et de ses objectifs s'il le fallait. »

Au bout de quelques minutes de discussion, il s'avère que, lors de l'entretien annuel, seuls les objectifs fixés en début d'année sont pris en compte par le manager. Tout le reste, tout ce qui a pu être fait en dehors ou à côté desdits objectifs n'est pas considéré. Résultat : chacun ne se focalise plus que sur ses seuls objectifs, et désinvestit le temps nécessaire aux échanges, à la coopération, à l'entraide (cf. « Coopération et coordination »).

### Les modes de management

Les modes de management se changent moins facilement que la structure ou les systèmes. Pourtant, au plus près de l'action, c'est bien souvent à ce niveau-là que se jouent l'efficacité de l'entreprise et la déclinaison de la stratégie.

- Le style de management est-il autoritaire, bureaucratique, participatif ?

- Les collaborateurs sont-ils responsabilisés, soutenus, encouragés à prendre des initiatives ? Développe-t-on leur autonomie ? [cf. « Autonomie (cycle de l') »]
- Sont-ils régulièrement informés sur l'environnement de l'entreprise ? la concurrence ? le marché ? la stratégie de l'entreprise ?
- Les managers ont-ils une vraie capacité de priorisation ? une capacité à relayer la stratégie ? à lui donner du sens au niveau des équipes ? (cf. « Vision »)
- Y a-t-il une cohérence entre les discours et les comportements managériaux, ou les collaborateurs doivent-ils affronter une multitude de doubles contraintes ?

## La culture

La culture, c'est tout ce qui ne se voit pas, ne se dit pas, mais oriente les comportements. La culture, c'est l'eau du bocal du poisson rouge : il ne la voit pas, il ne sait même pas qu'il est dedans, et pourtant il baigne dedans. Seul un œil externe est capable de repérer les caractéristiques d'une culture d'entreprise.

À ses cadres, Franck Riboud, P-DG du Groupe Danone, avait l'habitude de dire que la culture d'une entreprise est la seule chose qui ne peut pas être rachetée par la concurrence. À la différence de la stratégie, de l'organisation, des produits, des systèmes, la culture ne se copie pas. Elle était donc à ses yeux un véritable avantage concurrentiel.

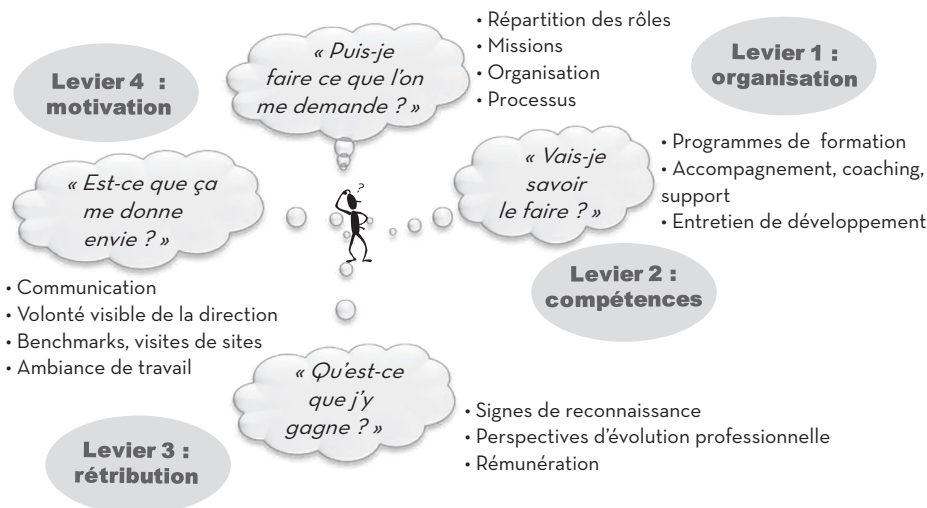
Alors, comment travailler dessus ? Comme l'étoile à peine éclairée que l'on ne voit qu'en regardant à côté, la culture s'appréhende de façon *indirecte*. Ce sont les us et coutumes, les pratiques, les comportements, les valeurs. La culture est une résultante d'autres leviers, notamment des 3 précédents (structure, systèmes, modes de management).

## Les leviers du changement individuel

Après les leviers du changement collectif, examinons ceux du changement individuel. Là aussi, il y en a 4 :

- l'organisation (encore elle) ;
- les compétences ;
- la rétribution ;
- la motivation.

Ces 4 leviers sont les réponses aux questions que se pose tout individu lorsqu'un changement lui est demandé.



### Les 4 leviers du changement individuel

#### L'organisation

La première question, évidente, que l'on se pose face à un changement, c'est : est-ce que je vais pouvoir faire ce qu'on me demande ?

- Est-ce que ma mission (et celle des autres) va(ont) être adaptée(s) ?
- Lors d'une refonte des processus, les rôles et les missions sont-ils clairs pour tout le monde ? (cf. « RACI ») Les interfaces sont-elles pensées ?
- On me demande de prendre en charge davantage de travaux de maintenance sur ma ligne de production. Très bien, mais est-ce que l'affaire est calée avec le service de maintenance ? Est-ce que ceux qui, auparavant, réalisaient ces activités, sont au courant que cela ne fait plus partie de leur mission ?

#### Les compétences

Une fois ces questions résolues, celles qui apparaissent sont :

- Est-ce que je vais réussir à faire ce qu'on me demande ?
- Est-ce que j'en ai la capacité, les compétences, les savoir-faire ?
- Si non, qu'est-ce qui est prévu en ce sens ?

Dans les grandes opérations de mobilité, du type de celle qu'a vécue France Télécom pour passer du fixe au mobile, puis à Internet, d'une culture technique à une culture commerciale, cette question de la compétence est apparue au premier plan, mais pas forcément dans un sens positif. Les mobilités y ont été tellement systématisées que certains observateurs (cf. les ouvrages de Danièle Linhart) ont parlé de « processus de désapprentissage ».

La question des compétences est clé : elle rejoint le processus de contrôle si important dans la bonne marche des équipes (cf. « Inclusion, contrôle, ouverture »).

Le levier principal est la formation. Néanmoins, pour important qu'il soit, il n'est pas suffisant. Certaines compétences, certains savoir-faire sont difficiles à acquérir par les voies classiques de la formation : ainsi de tout ce qui relève des comportements, des attitudes, de la communication en général, des relations interpersonnelles. Il existe d'autres voies, moins coûteuses et souvent plus efficaces : le binôme sur un poste, le coaching, le compagnonnage... [cf. « Apprentissage (dynamique d') »].

### La rétribution

Arrivé à ce stade, le collaborateur a reçu des réponses à deux questions importantes :

- Est-ce que je vais pouvoir ?
- Est-ce que je vais savoir ?

Une 3<sup>e</sup> série de questions émerge alors :

- Ai-je intérêt à faire ce qu'on me demande ?
- Ai-je intérêt à prendre des responsabilités ? à changer de poste ? à acquérir de nouvelles compétences ? à changer de système d'information ? à m'exposer davantage ? à passer d'une fonction technique, où je n'avais de comptes à rendre à personne, à un métier commercial, où je vais avoir des clients en face de moi toute la journée ?

En un mot : qu'est-ce que je gagne à l'affaire ? Les réponses, ici, sont à aller chercher du côté de la rétribution : reconnaissance, rémunération, évolution professionnelle...

### La motivation

Le quatrième levier est celui de la motivation : est-ce que le changement proposé me fait envie ?

Ce levier est plus délicat, moins mécanique que les précédents. Il n'y a pas de recette miracle pour accroître la motivation, l'engagement des collaborateurs.

Néanmoins, des leviers existent :

- le fait de voir que le changement engagé est important pour la direction, qu'elle s'implique, qu'il a du sens pour elle, qu'elle passe du temps sur le terrain pour l'expliquer, écouter, convaincre (cf. « Sens, processus, contenu ») ;
- l'association aux travaux (cf. « Changement ») ;
- une bonne communication (cf. « Communication ») ;

- mais aussi des leviers plus indirects, comme la qualité du climat social et des relations dans les équipes ;
- les benchmarks, les visites d'entreprises, le témoignage de personnalités externes sont aussi un levier efficace et relativement peu coûteux (cf. « Benchmarking »).

Une entreprise du secteur de l'agroalimentaire se lance dans un projet de mise en place d'équipes autonomes de production. À l'issue d'une phase de diagnostic, le projet est structuré en 4 chantiers, chacun reprenant l'un des 4 leviers du changement individuel :

- un chantier organisation, qui va se charger de redéfinir les périmètres de responsabilité des différents services ;
- un chantier compétences, qui va remplacer la gestion par poste par une gestion des compétences, et élaborer des référentiels de compétences ;
- un chantier classification et rémunération, qui vise à aligner le système de classification sur la nouvelle gestion des compétences d'une part ; et, d'autre part, à élargir les possibilités de rémunération en fonction des résultats des équipes ;
- enfin, un chantier mobilisation, en charge de la communication du projet, mais aussi d'organiser des visites d'usines.

## COMMENT S'EN SERVIR

Ces deux outils sont des guides pour structurer un projet de changement. Ils peuvent être utilisés pour réaliser un diagnostic ou identifier les actions à mener.

## LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Changement

Coopération et coordination

Organisation

RACI

## POUR ALLER PLUS LOIN

Pas de bibliographie spécifique.

# MANAGEMENT SITUATIONNEL

*« Le meilleur manager est celui qui sait trouver les talents pour faire les choses, et qui sait aussi refréner son envie de s'en mêler pendant qu'ils les font. »*

Theodore Roosevelt

## OUTIL

### Changement individuel

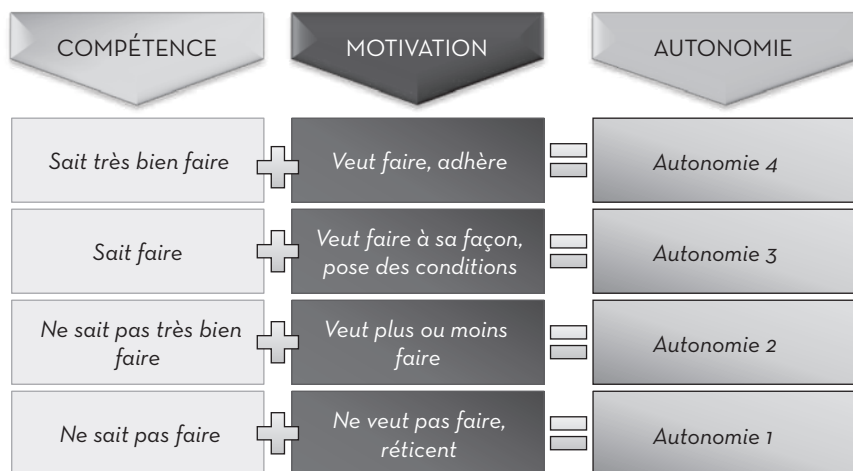
## LA NOTION

Le management situationnel provient des travaux de Kenneth Blanchard et Paul Hersey. Le principe suppose d'adapter son style de management au niveau d'autonomie de son collaborateur. Selon que le collaborateur est plus ou moins autonome, le manager modifie son comportement managérial :

- plus ou moins centré sur la tâche ;
- plus ou moins centré sur la relation.

Le manager doit, pour identifier le mode de management le plus adéquat, examiner deux dimensions chez son collaborateur :

- **sa compétence** : mon collaborateur est-il compétent pour faire ce que j'attends de lui ? Produit-il ce que j'attends de lui ? La compétence est ici définie comme la capacité à délivrer les résultats attendus ;
- **sa motivation** : mon collaborateur a-t-il envie de faire ce que je lui demande ? Est-il motivé pour le faire ou faut-il le « pousser » ?



**La base du management situationnel**  
**Savoir-faire + vouloir faire = autonomie**  
 (Source : D. Tissier)

## Commencer par déterminer le niveau d'autonomie

Sur la base de ces deux critères, 3 grands cas de figure se présentent :

- le cas le plus facile est celui du collaborateur qui sait faire et qui a envie de faire ce qu'on lui demande. On dit qu'il a un haut niveau d'autonomie (appelé A4) ;
- dans le cas de figure inverse, le collaborateur n'est ni motivé ni compétent. On estime qu'il est peu/pas autonome (A1) ;
- enfin, dans le cas le plus fréquent, le collaborateur présente un mix des deux situations. Il est :
  - motivé, mais peu compétent,
  - ou compétent, mais peu motivé.

**Comme l'autonomie est la combinaison des deux, c'est le facteur le plus bas qui détermine le niveau d'autonomie** : un collaborateur compétent mais peu motivé sera considéré, au regard du management situationnel, comme aussi peu autonome qu'un collaborateur motivé, mais peu compétent.

L'autonomie n'est pas une caractéristique intrinsèque de la personne. Elle est variable selon les tâches et les moments [cf. « Autonomie (cycle de l') »] :

- une même personne n'a pas le même niveau d'autonomie sur tous les sujets, ni à tous les moments ;
- elle peut conserver son niveau de compétence, mais baisser en motivation.



Un commercial peut être très autonome sur la négociation des tarifs et peu sur la gestion administrative des clients.

Compétence et motivation sont évolutives dans le temps. L'autonomie n'est pas une donnée statique, attribuée une fois pour toutes : **l'influence du manager est majeure.**

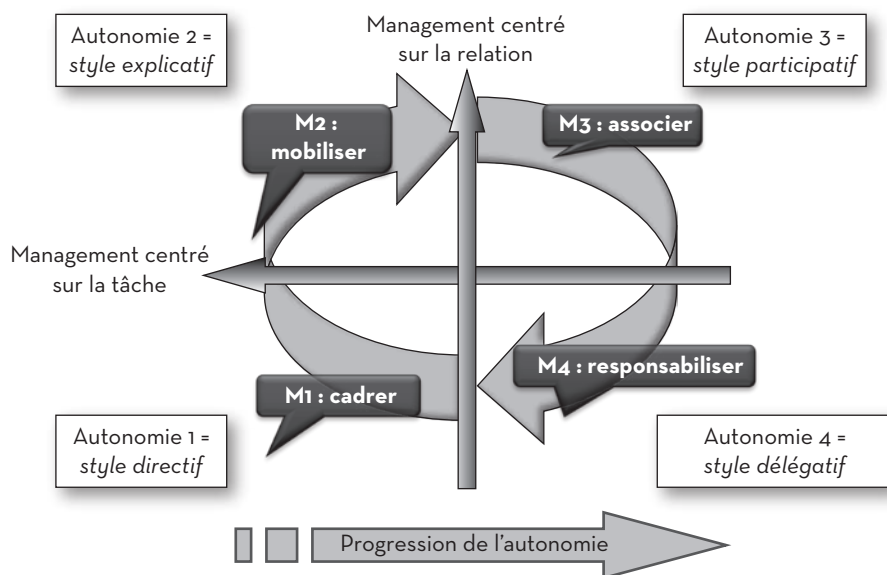
Missions	Motivation	Compétences	AUTONOMIE
Réaliser un travail techniquement conforme	****	****	A4
Fournir le service prévu dans les délais requis	***	***	A3
Assurer les relations avec les clients	***	**	A2
Gérer l'activité sur le système d'information	*	**	A1

**L'autonomie peut varier d'une tâche à l'autre**

(Source : D. Tissier)

Il n'y a pas de mode de management *a priori* meilleur qu'un autre. Le bon mode est le mode adapté à la situation du collaborateur, donc au diagnostic d'autonomie.

À court terme, le manager doit adopter un mode de management calé sur le niveau d'autonomie de son collaborateur. À moyen terme, il doit avoir un mode de management légèrement décalé vers le « haut ».



**À chaque niveau d'autonomie, un mode de management adapté**

(Source : D. Tissier)

Le schéma ci-dessus synthétise le mode de management à adopter selon la situation du collaborateur. Quatre cas de figure se présentent.

### **Cas 1 - Lorsque l'autonomie est faible (A1), le manager doit adopter un management directif (M1)**

Le but est de cadrer le collaborateur : le manager doit être directif concernant la tâche à accomplir. Il n'a pas, à ce stade, besoin de passer beaucoup de temps avec le collaborateur. Il doit :

- définir les missions du collaborateur, les activités à réaliser ;
- fixer des objectifs en notifiant les échéances et les résultats attendus ;
- donner des instructions claires ;
- suivre précisément l'atteinte des résultats ;
- valoriser les résultats obtenus (cf. « Signes de reconnaissance »).

### **Cas 2 - Lorsque l'autonomie croît (A2), le manager accroît le temps passé à expliquer (M2)**

Le manager consacre toujours du temps à cadrer et suivre l'action, mais il consacre aussi du temps à expliquer les choses. Son but est de mobiliser son collaborateur. Il doit :

- expliquer les raisons de ses choix, les enjeux, les finalités ;

- susciter la discussion, développer les échanges ;
- répondre aux questions, vérifier qu'il est bien compris ;
- transférer son savoir-faire ;
- et toujours valoriser les réussites.

### **Cas 3 - Si l'autonomie croît (A3), le manager peut alors lâcher la partie technique et consacrer son attention à associer son collaborateur aux décisions (M3)**

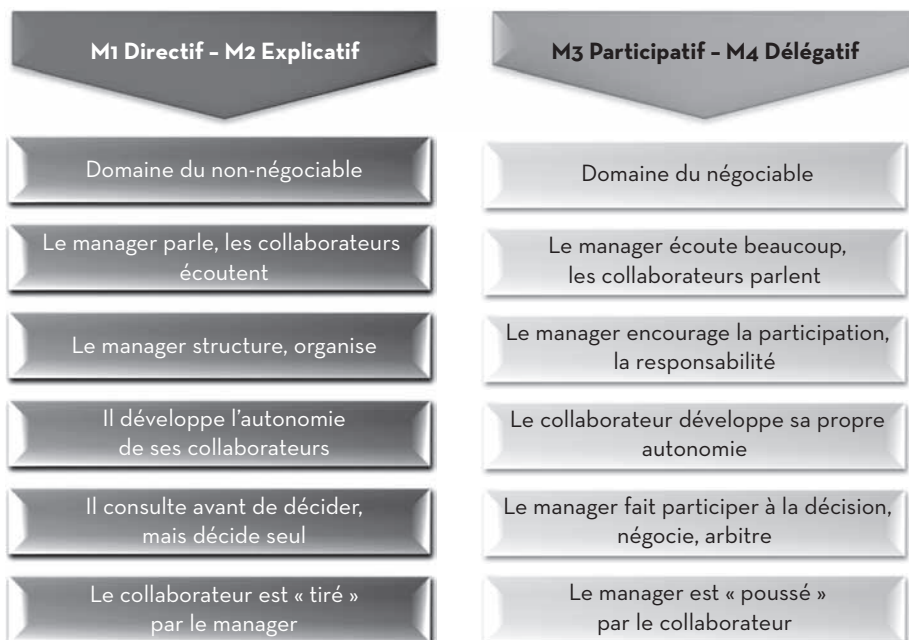
À ce stade, le manager doit utiliser au maximum les techniques participatives. Le collaborateur est suffisamment autonome pour qu'il ne soit plus besoin de cadrer techniquement son travail : il est motivé et largement capable de le faire. Le manager doit :

- consacrer du temps à l'écoute et l'appui ;
- multiplier les occasions de travailler en commun ;
- veiller à la qualité de la communication et des échanges au sein de l'équipe ;
- associer ses collaborateurs à la prise de décision ;
- négocier les objectifs, les échéances, et laisser le choix des moyens.

### **Cas 4 - L'autonomie est à son maximum (A4), le manager peut alors non seulement lâcher la partie technique, mais aussi espacer les points de contact (M4)**

Ce stade est évidemment le stade idéal pour un manager, qui dispose de collaborateurs parfaitement autonomes. Il doit :

- confier des missions et des objectifs à fort enjeu, en laissant une grande latitude sur les choix des moyens et des méthodes ;
- se concentrer lui-même sur les missions à plus fort enjeu ;
- favoriser les échanges avec l'environnement de l'équipe.



### Le négociable et le non-négociable

(Source : D. Tissier)

## COMMENT S'EN SERVIR

Le management situationnel démarre toujours par le diagnostic d'autonomie avec ses deux dimensions :

- la compétence, le savoir-faire ;
- et la motivation, l'engagement, l'envie.

Cet outil doit être utilisé en cas de situation managériale insatisfaisante.

Mais, de façon plus intéressante encore, il peut aussi être partagé en équipe : il fournit un langage commun et permet de passer un contrat entre le manager et ses collaborateurs, pour définir ensemble le style de management le plus adapté.

## LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Autonomie (cycle de l')

Délégation (matrice de)

RACI

Signes de reconnaissance

## POUR ALLER PLUS LOIN

D. Tissier, *Management situationnel*, Insep Consulting Éditions, 2001.

D. Noyé, *Manager les personnes - Le management situationnel*, Insep Consulting Éditions, coll. Basic, 2003 (une synthèse du précédent).

# MÉCONNAISSANCES

*« La méconnaissance est une façon de ne pas percevoir un problème, soit pour inviter quelqu'un d'autre à le prendre en charge, soit pour maintenir la situation telle qu'elle est. »*

René de Lassus

## CONCEPT

Changement individuel

## LA NOTION

La méconnaissance est une notion d'analyse transactionnelle. Elle est une « omission inconsciente d'une information utile à la résolution d'un problème<sup>1</sup> ». Méconnaître, « c'est négliger de manière sélective les informations dont nous disposons dans une situation donnée. Sans le vouloir consciemment, nous gommions les aspects de la situation qui seraient en contradiction avec notre scénario [i.e. nos croyances]<sup>2</sup> ».

**Les méconnaissances ont pour fonction de protéger nos croyances et nous permettre de ne pas changer.** Elles sont un mécanisme homéostatique (cf. « Systémique »), une des principales manifestations de la « passivité », c'est-à-dire cet ensemble de comportements que nous adoptons pour ne pas résoudre nos problèmes (cf. ci-après).

Il y a 3 types de méconnaissances :

- Les méconnaissances sur la réalité.

Un responsable hiérarchique ne voit pas le manque d'autonomie de son équipe : oui, tous les problèmes lui remontent, mais c'est normal, il est payé pour ça, il sait comment les traiter et, de toute façon, son équipe n'a pas les compétences.

- Les méconnaissances sur le problème.

Le responsable a bien conscience que tous les problèmes lui remontent, et d'ailleurs il commence à s'en plaindre. Mais il ne voit pas en quoi son propre comportement renforce cette situation : il méconnaît le fait qu'en répondant favorablement à toutes les sollicitations de ses collaborateurs, il maintient (involontairement) son équipe en situation de dépendance par rapport à lui.

1. I. Stewart, cf. « Pour aller plus loin ».

2. *Idem.*

- Les méconnaissances sur la solution.

Le responsable a bien compris en quoi son comportement peut être bloquant pour l'autonomie de son équipe, mais il ne voit pas comment changer cette situation : *« Il faut bien que je leur donne la solution puisqu'ils ne la trouvent pas. »*

## COMMENT S'EN SERVIR

Une méconnaissance peut se repérer lorsqu'une personne veut faire quelque chose qui a de fortes chances d'aboutir à un échec. L'alerte, pour l'accompagnant, c'est lorsqu'il se dit : *« Attention ça ne va pas marcher... Il/elle va se planter... »*

Une chef de service souhaite annoncer un projet de réorganisation lors de sa prochaine réunion d'équipe. Elle dit comment vouloir s'y prendre : annoncer le départ de l'un des membres de l'équipe, sans s'être mis d'accord avec lui au préalable sur cette annonce. Je lui demande si elle a réfléchi à la façon dont ses collaborateurs, dont celui qui part, vont réagir. Elle dit que non. Sa réponse me fait supposer qu'elle fait peut-être une méconnaissance sur le problème : elle sous-estime l'impact sur l'équipe de sa décision, et notamment l'importance du processus de deuil (cf. fiche correspondante).

Mais une méconnaissance peut aussi se repérer de façon indirecte. Ainsi, une personne qui ne parvient pas à :

- changer de comportements ;
- faire une demande claire ;
- résoudre ses difficultés

fait probablement une méconnaissance.

D'autres indices peuvent mettre sur la voie :

- l'usage de l'un des 4 comportements « passifs » :
  - **le retrait** : la personne ne fait rien, ne tente rien. Elle est passive au sens usuel du terme ;
  - **l'agitation** : la personne s'agite, est nerveuse, ne tient pas en place, parle beaucoup (mais agit peu) ;
  - **la violence** : la personne devient violente et blesse l'autre ou elle-même ;
  - **la suradaptation** : la personne agit non en fonction du problème, mais en fonction de ce qu'elle pense qu'une autre personne attend d'elle. Des 4 comportements passifs, il est le plus difficile à repérer, car la personne a l'air de penser à ce qu'elle fait ;
- le déclenchement de jeux psychologiques (cf. fiche correspondante) et la mise en place du triangle dramatique ;

- la manifestation des *drivers* (cf. fiche correspondante) ;
- le « rire du pendu » : la personne rit de quelque chose qui n'est pas drôle ;
- des phrases du type : « *Je ne peux pas...* », « *Je vais essayer de...* » si derrière, cela sous-entend « *... mais je ne vais pas y arriver* ».

Les 4 comportements « passifs » (Source : D. Chernet)		
	Comportements observables	La personne méconnaît sa capacité à...
<b>Retrait, abstention</b>	La personne ne fait rien face au problème, se tait, s'empêche d'agir. Elle se sent mal à l'aise, incapable de penser.	... faire quelque chose, quoi que ce soit.
<b>Suradaptation</b>	La personne agit en fonction de ce qu'elle croit être le désir de l'autre (sans l'avoir vérifié).	... agir selon ses propres choix.
<b>Agitation</b>	La personne se sent mal et engage nerveusement une activité sans rapport avec le problème (se ronger les ongles, un bout de stylo, remuer, fumer...).	... agir pour résoudre le problème.
<b>Violence, blocage</b>	La personne adopte un comportement violent vis-à-vis d'autrui ou d'elle-même, elle somatise. Vient souvent après l'agitation.	... apporter un autre traitement au problème.

Lorsque des indices de ce type se manifestent, l'accompagnant peut faire l'hypothèse de la méconnaissance, et repérer auquel des 3 niveaux elle se situe.

Ce dernier point est important car, comme les 4 stades de la communication (cf. fiche correspondante), les méconnaissances ont un ordre logique : rien ne sert d'attirer l'attention d'une personne sur les solutions (niveau 3) si elle ne voit pas en quoi la situation pose problème (niveau 2).

## LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

*Drivers*

Inférence (échelle d')

Jeux psychologiques

Positions de vie



## POUR ALLER PLUS LOIN

I. Stewart, V. Joines, *Manuel d'analyse transactionnelle*, trad. fr. InterÉditions, 2005 (1<sup>re</sup> édition 1987).

D. Chernet, *Coacher avec l'analyse transactionnelle*, Eyrolles, 2009.

# OMOC (MATRICE)

*« Comme la Hongrie, le monde informatique a une langue qui lui est propre. Mais il y a une différence : si vous restez assez longtemps avec des Hongrois, vous finirez bien par comprendre de quoi ils parlent. »*

Dave Barry

## OUTIL

Changement collectif

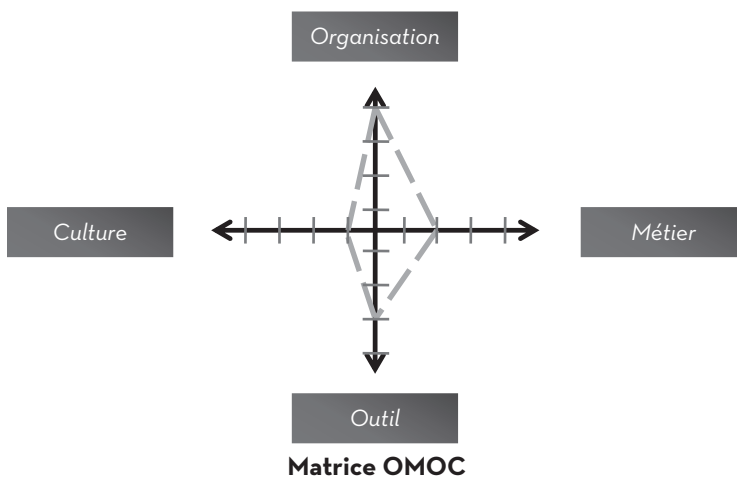
## LA NOTION

La matrice OMOC est un outil servant à évaluer les impacts d'un changement, souvent d'un changement de système d'information.

OMOC signifie :

- Organisation ;
- Métier ;
- Outil ;
- Culture.

Le changement est évalué sur ces quatre dimensions, l'idée étant évidemment que le diagnostic sert à déterminer des actions correctrices ou d'anticipation.



<b>Organisation</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Changement d'organisation personnelle</i></li> <li>2. <i>Changement d'organisation dans l'équipe</i></li> <li>3. <i>Changement d'organisation transverse</i></li> <li>4. <i>Refonte de processus, de la structure générale</i></li> </ol>
<b>Métier</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Quelques évolutions de pratiques</i></li> <li>2. <i>Nouvelles notions professionnelles</i></li> <li>3. <i>Remplacement d'un pan d'activité</i></li> <li>4. <i>Changement complet de métier</i></li> </ol>
<b>Outil</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Changement d'ergonomie, l'outil reste le même</i></li> <li>2. <i>Fonctionnalités supplémentaires</i></li> <li>3. <i>Passage à un outil intégré</i></li> <li>4. <i>Passage du support papier au support informatique</i></li> </ol>
<b>Culture</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Renforcement</i></li> <li>2. <i>Ajustement</i></li> <li>3. <i>Remise en cause forte</i></li> <li>4. <i>Bouleversement</i></li> </ol>

### Détail de la matrice OMOC

La filiale allemande d'un groupe industriel doit installer le progiciel SAP. Elle fait partie de la seconde vague de déploiement au niveau mondial. Compte tenu des enjeux et des impacts, elle demande à son équipe en charge de la conduite du changement de réaliser une étude d'impact. La matrice OMOC est utilisée dans un premier temps. Il en ressort une notation de :

- 4 sur l'organisation ;
- 2 sur le métier ;
- 3 sur l'outil ;
- 1 sur la culture.

La priorité apparaît donc à l'organisation. Décision est prise par la filiale d'attendre 1 an avant le déploiement de l'outil, année consacrée à modifier l'organisation, les processus opérationnels, les rôles et les responsabilités, etc.

La demande allemande est reçue favorablement par le siège parisien : il s'avère que la filiale espagnole, qui faisait partie de la première vague, a déployé l'outil sans prêter d'attention plus que cela aux impacts organisationnels. Résultat : le déploiement a pris plus de 1 an en lieu et place des 6 mois prévus, et les résultats se sont fortement dégradés.

## COMMENT S'EN SERVIR

L'outil peut évidemment être adapté :

- l'échelle de notation proposée va de 1 à 4, mais peut être modifiée ;
- de même, les correspondances entre la note et l'évaluation du changement peuvent être amendées en fonction du contexte.

La matrice OMOC est proche d'un autre outil : la matrice d'impact (cf. fiche correspondante). Le principe est le même – évaluer les impacts et identifier des actions correctrices –, mais le spectre est plus focalisé.

## LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Impact (matrice d')

Leviers du changement

Organisation

Résistances au changement

## POUR ALLER PLUS LOIN

Pas de bibliographie spécifique.

# ORGANISATION<sup>1</sup>

« Une organisation est avant tout un ensemble de comportements humains. »

François Dupuy

## CONCEPT

Changement collectif

## LA NOTION

Trois points me semblent généralement absents des réflexions sur l'organisation :

1. L'organisation comme levier sous-estimé.
2. L'organisation comme levier magique.
3. L'impensé des interfaces.

## L'organisation, levier sous-estimé

La question de l'organisation représente une sorte de paradoxe : c'est un levier à la fois suremployé et sous-estimé.

L'organisation demeure un levier de différenciation stratégique relativement sous-estimé, surtout en comparaison de sa grande sœur, la stratégie. Nous vivons encore largement, en France, sur le mythe de la toute-puissante stratégie. Par « mythe », j'entends une certaine croyance consistant à penser que la formulation d'une stratégie vaut exécution, et qu'exécution vaut résultats ; or, s'il y a bien quelque chose que l'on peut dupliquer d'une entreprise à une autre – ne serait-ce que via les cabinets de conseil –, ce sont bien les plans stratégiques.

Il n'est pas dans mon propos de nier la nécessité de la formulation d'une stratégie. Mais certaines entreprises s'en arrêtent là, alors que le travail commence après, dans la traduction opérationnelle de cette stratégie, et dans l'alignement des moyens et de l'organisation.

« *Tout est dans l'exécution* », comme disent deux consultants fort écoutés outre-Atlantique<sup>2</sup>. Et pour cause : autant le travail de définition d'une stratégie peut rester relativement conceptuel, autant la question de l'organisation suppose d'entrer dans la réalité concrète des fonctionnements humains, individuels et collectifs.

1. Des éléments de cette fiche proviennent de mon précédent livre, *Équipes autonomes, guide de mise en œuvre – Organisation, gestion des compétences, conduite du changement*.

2. L. Bossidy, R. Charan, *Tout est dans l'exécution*.

Il y a 20 ans, déjà, Michel Crozier, visionnaire sur cet aspect comme sur beaucoup d'autres, écrivait : *« Les stratégies existent peut-être, mais elles ne sont pas exécutées, ou elles le sont mal parce qu'elles sont mal adaptées à l'environnement réel parfois, à la capacité même de l'entreprise le plus souvent. Pour mettre en œuvre une stratégie, il faut disposer du système d'organisation interne capable de se mobiliser, de s'adapter, d'innover. On est bien obligé de reconnaître que les faits essentiels sont aussi et même, en dernière analyse, des faits "humains". »*

L'organisation comme facteur majeur, oui, mais pas magique pour autant.

## L'organisation, levier magique ?

On retrouve sur la question de l'organisation des pratiques et des réflexes parfois proches de ceux qu'on peut trouver au niveau des systèmes d'information ; quand l'entreprise ne fonctionne pas bien, c'est (souvent) « la faute aux systèmes d'information » :

- il suffirait d'avoir des SI performants, et tout irait bien ;
- il suffirait d'avoir la bonne organisation, et tout irait bien.

**La notion même de « bonne organisation » est sujette à caution.** D'abord, si elle existait, cela finirait par se savoir. À peu près toutes les organisations ont été essayées : fonctionnelle, géographique, par métier, par processus, matricielle, en mode projet, en réseau, centralisée (ou décentralisée), en centres de profit, en petites (ou grandes) unités..., et cela n'empêche pas les réorganisations de se succéder à intervalles de plus en plus rapprochés.

C'est qu'à chaque fois la question centrale est oubliée : celle des interfaces (cf. « Coopération et coordination »).

## L'impensé des interfaces

L'« organisation », ce n'est jamais que l'organisation des façons de travailler ensemble. La question est donc celle de la porosité des frontières et des processus d'équipe :

- Quel est mon rôle dans la structure ? Quel est mon périmètre de responsabilité par rapport aux autres ? Quel est mon terrain de jeu ? Qu'attend-on de moi ?
- Quels types de rapport j'entretiens avec les autres dans l'équipe ? avec les autres équipes ? (cf. « Inclusion, contrôle, ouverture »)

On a beau réorganiser, ce sont toujours, à peu près, les mêmes personnes qui doivent travailler ensemble, les mêmes individus qui doivent coopérer.

**L'organisation pose donc, au fond, toujours la même question : comment développer la coopération entre équipes ?**

1. M. Crozier, *À quoi sert la sociologie des organisations ?*.

La systémique (cf. fiche correspondante) a montré que le *lien* entre les parties est au moins aussi important que les parties elles-mêmes.

Un client me confie qu'une équipe de consultants, mandatée par le siège, est venue l'interviewer. Lors de l'entretien, il évoque la question des interfaces, notamment de la bonne intégration entre :

- d'une part, la direction des opérations, à laquelle il appartient, chargée de l'évaluation technique des demandes clients ;
- et, d'autre part, la direction commerciale, chargée de vendre des solutions intégrées.

Ces solutions intégrées supposent une forte collaboration entre les chefs de projet techniques et les chargés de clientèle.

La question de l'organisation est donc, dans ce cas précis, proprement stratégique : de sa qualité dépendra celle du déploiement du plan stratégique. Or, à la question posée de l'interface, le consultant lui répond que « *cela ne fait pas partie du cahier des charges* ».

**Comment faire pour que le tout soit supérieur à la somme des parties ?** (cf. « Processus objectifs et subjectifs »)

C'est autour de cette question des interfaces que se joue la performance d'une organisation, bien plus qu'au niveau du seul organigramme. Ne pas les traiter, c'est se condamner à un mouvement brownien aussi répétitif qu'inefficace (cf. « Toujours plus de la même chose »).

## COMMENT S'EN SERVIR

Au-delà des travaux portant sur l'organisation *stricto sensu* (modification des processus, des rôles et des responsabilités, des organigrammes, des interfaces, etc.), le travail sur une organisation doit répondre à deux « pourquoi ».

### Si l'organisation doit changer, il faut comprendre pourquoi

Une organisation est, à l'instant T, le meilleur compromis possible<sup>1</sup>. C'est une construction commune, un bricolage entre les intentions des concepteurs et les contraintes des opérationnels. Chacun y met du sien, investit de l'énergie, soit pour concevoir des règles, soit pour les faire fonctionner :

- joyeux mélange de fiches de postes bien rédigées et d'aménagements locaux ;
- de procédures rigoureuses et de tours de main ;

1. « Meilleur » au sens de la rationalité limitée de James March et Herbert Simon, qui veut que les acteurs ne cherchent pas à obtenir la solution optimale dans l'absolu, mais la meilleure solution à un instant T, compte tenu de leurs contraintes du moment : organisationnelles, informationnelles, financières, temporelles (cf. « Stratégies d'acteurs »).

- de répartition officielle des responsabilités et de « petits arrangements entre amis » ;
- d'organigrammes officiels et de coopérations informelles.

Lorsqu'une entreprise engage une réorganisation, elle touche à tous ces bricolages invisibles. Comme ces arrangements sont le fruit de l'intelligence conjuguée de dizaines de personnes, celles-ci, si aucun travail de sensibilisation n'a été mené, ne comprennent pas la remise en cause de leurs efforts.

La question du sens doit donc être au centre d'un travail de réorganisation (cf. « Sens, processus, contenu »).

### Être rassuré face au changement

Si l'on accepte le postulat précédent, à savoir qu'une organisation est la meilleure solution trouvée par les acteurs, alors la nécessité d'en changer les laisse en panne de solutions et d'imagination.

Les benchmarks (cf. fiche correspondante) et, plus généralement, tout ce qui peut contribuer à ouvrir les yeux et les esprits (visites d'entreprises, intervenants externes, témoignages, diffusion de documentation, etc.), sont, à cet instant, les bienvenus (cf. « Leviers du changement »).

Une société de 2 500 personnes, leader sur son marché national, est soumise à forte pression pour dégager encore plus de marge, celle-ci servant en large partie à financer la restructuration en profondeur qu'est en train d'opérer le groupe.

Le diagnostic, réalisé avec une grande partie de l'encadrement, révèle un dilemme classique :

- la direction générale a le sentiment que les équipes sont plutôt bien fournies en effectifs ;
- du point de vue de celles-ci, c'est le sentiment inverse, celui d'une pression constamment accrue et d'une adéquation charge/ressources qui se dégrade.

Globalement, au regard des ratios internes et externes, il n'est pas injustifié de dire que le volume global d'effectifs, notamment du siège, est en léger surnombre. Dans le même temps, des études de charge et des DILO (cf. fiche correspondante) montrent que la grogne des équipes peut s'expliquer.

Il s'avère en fait que la structure de direction est assez dispersée. L'organigramme de la direction générale comporte plus de 12 directions. Chacune de ces directions a sa propre structure, ce qui, mis bout à bout, a un effet inflationniste. Donc, les deux points de vue, en apparence antagonistes, sont vrais en même temps<sup>1</sup>.

La décision est prise de travailler selon trois axes :

- concentrer le comité de direction : passer de 12 à 7 directions ;

1. Problématique fréquente aussi dans les administrations : beaucoup d'effectifs au global, mais si dispersés que, localement, les équipes sont en sous-effectifs.



- élargir les périmètres de responsabilité des managers de niveau n-1, en accompagnant fortement ces montées en responsabilité (formations, coachings d'équipes et individuels) ;
- formaliser les interfaces entre équipes.

## LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Annexes : compte rendu du livre de Laurent Buratti : « Pour une science du changement »

Coopération et coordination

DILO

Inclusion, contrôle, ouverture

Toujours plus de la même chose

## POUR ALLER PLUS LOIN

M. Crozier, E. Friedberg, *L'Acteur et le Système - Les contraintes de l'action collective*, Points Seuil, 1977.

M. Crozier, *À quoi sert la sociologie des organisations ?*, t. 2, Éditions Seli Arslan, 2000.

Fr. Dupuy, *Sociologie du changement - Pourquoi et comment changer les organisations*, Dunod, 2<sup>e</sup> édition 2010.

# ORIENTATION SOLUTIONS

« Si la solution est plus importante que le problème, pourquoi ne pas s'intéresser davantage aux solutions possibles ? »

W. O'Hanlon et M. Weiner-Davis

## MÉTHODE

Changement individuel

## LA NOTION

L'orientation solutions est une des approches les plus innovantes – et les plus simples – de ces dernières décennies, dernière-née des laboratoires de Palo Alto.

Une large part des principes sur lesquels reposent nos éducations présuppose que c'est par la correction de nos « défauts », de nos « points faibles » et, d'une façon générale, par la résolution des « problèmes » et des « dysfonctionnements » que l'on avance, que l'on change, que l'on progresse.

Je me permets de citer un peu longuement le thérapeute québécois Guy Ausloos, auteur d'un livre remarquable titré *La Compétence des familles*, qui met en lumière cette propension. Il évoque « ce besoin que nous avons toujours de chercher ce qui ne va pas, au lieu de s'intéresser à ce qui fonctionne. [...] Dans les années 1970, je suis tombé sur le livre d'un auteur anglo-saxon qui parle du bébé compétent, et le mot compétent m'a accroché. Un bébé est compétent pour ce que doit faire un bébé. Arrêtez de le trouver incompetent parce qu'il ne peut pas faire ce que fait un enfant de 5 ans. Je me suis dit : "Tiens, si j'appliquais la notion du bébé compétent aux jeunes et aux familles que je rencontre, est-ce qu'il serait possible de les penser compétents ?" [...] Travailler avec la compétence, c'est être attentif à ne pas poser de questions qui risquent d'induire, chez celui qui doit répondre, l'idée qu'il ou elle n'est pas à la hauteur de la situation. [...] Travailler avec la compétence des gens, ça n'est pas aussi facile qu'il y paraît. Précisément parce que nous avons cette culture qui nous fait regarder ce qui ne va pas. Qu'est-ce qu'on apprend aux psychiatres ? Est-ce qu'on leur apprend le fonctionnement normal du "normopathe" ? Non, on leur apprend à débusquer ce que les gens veulent cacher. [...] Si on s'attache à travailler avec ce que les gens savent faire, on amplifie leurs compétences. Et au lieu de les plonger dans la culpabilité, on les plonge dans des possibilités de responsabilité<sup>1</sup> ».

1. G. Ausloos, *La Compétence des familles*.

Ce texte est écrit par un thérapeute, mais il suffit de remplacer les mots « patient » et « psychiatre » par « client » et « accompagnant », et son propos peut intégralement être repris par les professionnels ayant à gérer le changement.

**Premier point donc : les ressources, les capacités, les compétences des clients** – et des organisations [cf. « Appréciative (démarche) »]. On ne va pas chercher ce qui ne va pas, mais ce qui va bien.

**Deuxième base, commune avec Palo Alto : l'oubli des causes.** Les travaux de Watzlawick ont montré que la connaissance des causes n'était pas nécessaire pour traiter les problèmes.

Chacun a déjà pu expérimenter le fait que connaître la cause d'un problème ne l'aidait pas forcément à le résoudre : *« Je fume (je mange, je bois...) car je suis stressé. Très bien. Et alors ? »*

Le caractère non indispensable de la connaissance des causes se vérifie aussi *a contrario*.

Les sciences sociales produisent chaque année un volume de connaissances sur la société largement supérieur à ce qui serait nécessaire. Pour autant, la liste des sujets qui ne trouvent pas de solutions, de projets échoués, de réformes avortées<sup>1</sup>, s'allonge année après année. Certains semblent même avoir pris un abonnement longue durée pour narguer les connaissances accumulées : chômage, inégalités, échec scolaire, déficit des comptes publics, violences urbaines, réforme de l'État, problèmes environnementaux...

Chacun connaît, dans son entourage, des personnes ayant suivi une thérapie pendant des années, sans que le changement soit probant.

De nombreux thérapeutes axent leur questionnement autour de la compréhension du problème, espérant que la prise de conscience par le client des causes premières de ses problèmes suffira à le faire changer. Or, **le lien entre compréhension et changement**, s'il a les allures du bon sens, **est loin d'être aussi solide qu'il en donne l'air**.

Le père de l'approche solution – qui ne s'appelait alors pas comme ça – est Milton Erickson : *« Erickson considérait Freud comme un génie pour ce qui est de débrouiller la complexité de l'esprit humain et de la psychopathologie, mais désespérant quand il s'agissait d'aider les gens à changer. Erickson fut un génie pour aider les gens à changer, mais se montrait peu habile ou peu intéressé à comprendre comment ils étaient tombés dans leurs difficultés<sup>2</sup>. »*

Un des préceptes de Palo Alto est que *« le problème, c'est la solution »* (cf. « Toujours plus de la même chose ») : au bout d'un certain nombre de tentatives infructueuses, la solution essayée non seulement ne résout pas le problème, mais finit même par devenir le problème.

1. Cf. Cl. Got, *Comment tuer l'État - Précis de malfaçons et de malfaisances*.

2. W. H. O'Hanlon, cf. « Pour aller plus loin ».

L'approche orientée vers les solutions inverse ce postulat. Pour elle, « le problème, c'est le problème » : à force de l'éclairer, on finit par ne plus voir que lui [cf. « Lampadaire (syndrome du) »]. **Plus le problème est mis en lumière, plus il existe**, prend de l'ampleur... et devient difficile à résoudre. Un peu à l'image de la stratégie des alliés (cf. fiche correspondante) : plus on passe de temps avec ses opposants, plus cela les légitime. Plus on regarde le problème, plus celui-ci prend de la consistance.

L'orientation solutions se propose donc de se centrer sur les solutions, en orientant son questionnement dans deux directions :

- d'une part vers *les exceptions*, c'est-à-dire les moments où le problème est absent (ou moins présent). Cela consiste à allumer d'autres lampadaires, pour attirer l'attention du client sur d'autres zones de lumière, celles où, justement, il va bien ;
- d'autre part, vers *les ressources* de la personne.

## COMMENT S'EN SERVIR

Les thérapeutes orientés solutions ont ainsi mis au point deux séries de questions :

- la question miracle ;
- la question des exceptions.

### La question miracle

« Imaginez qu'une nuit, pendant que vous êtes endormi, il y ait un miracle et que ce problème se trouve résolu. Comment le sauriez-vous ? Qu'est-ce qui serait différent ? Comment votre [entourage] le saurait-il, sans que vous lui disiez le moindre mot à ce propos<sup>1</sup> ? » La question miracle vise à faire émerger ce qui pourrait ressembler à une solution.

### La question des exceptions

Elle fonctionne selon le même principe : l'accompagnant oriente ses questionnements pour que le client cherche les moments où le problème n'existe pas, ou est moins fort. L'idée est que le client, progressivement, identifie des ressources, des capacités qu'il a déjà utilisées mais dont, momentanément, il a perdu l'accès. Il s'agit, dans une lignée inversée de Palo Alto, d'inciter le client à faire « toujours plus de ce qui marche », toujours plus de ce qu'il fait quand le problème n'est pas là (ou est moins aigu).

1. S. de Shazer, *Explorer les solutions en thérapie brève*.

Voici le protocole proposé par l'approche solutions :

1. Atténuer l'idée qu'il y a un problème

*« Il est fréquent que les clients repartent de la première séance avec un regard complètement nouveau sur leur vie<sup>1</sup>. »*

Un client souhaite commencer un coaching. Lors du premier entretien, il expose un problème managérial classique : tous ses collaborateurs ne sont pas au même niveau de motivation, certains sont au top, d'autres non ; comment gérer cette hétérogénéité ? etc.

Au bout d'une heure et de quelques questions (« *Souhaitez-vous que tous vos collaborateurs sans exception soient mobilisés à 100 % ? Pensez-vous cela possible ? Quelle gêne cela occasionne-t-il à l'équipe et à vos objectifs que certains de vos collaborateurs ne soient pas mobilisés à 100 % ?...* »), le client s'apaise pour finalement estimer que sa situation n'est, après tout, ni absolument idéale ni absolument catastrophique, tout au plus très banale. Le « problème » a disparu, le coaching s'arrête là.

2. Négocier un problème que l'on puisse résoudre

Parfois, les clients définissent leur problème de telle sorte qu'il est à peu près certain qu'aucune solution ne soit envisageable avant quelques milliers d'heures de travail, soit une bonne vieille technique de sabotage (inconscient) ou, pour reprendre le vocabulaire de l'analyse transactionnelle, de passivité (cf. « Méconnaissances »).

3. Faire naître chez le client l'idée qu'il a les aptitudes pour résoudre son problème

Un des principaux freins au changement ne vient pas de la complexité objective du problème, mais du fait que le client, pour une raison qu'il n'est pas essentiel d'identifier – stress, tension, fatigue, manque de confiance en soi... –, perd de vue qu'il a les ressources et les aptitudes pour résoudre son problème : pour preuve le fait qu'il résolve toute une série de problèmes au quotidien sans s'en apercevoir. Pourquoi pas encore cette fois-là ?

4. Se baser sur le langage du client... pour mieux le faire évoluer

Il est indispensable de s'appuyer sur le langage du client, pour qu'il se sente compris. Néanmoins, assez vite, l'accompagnant doit faire évoluer ce vocabulaire, afin d'orienter le regard du client vers d'autres zones, lui proposer progressivement d'autres façons de voir son problème. Il est notamment fondamental d'extirper l'idée qu'il est ou qu'il a un problème : « *Je suis un mauvais manager... Je suis quelqu'un qui n'a pas confiance en lui... J'ai des problèmes relationnels...* »

Exemple de questionnement possible avec un client qui se déclare « mauvais manager » : « *Qu'appellez-vous un "mauvais manager" ? Pouvez-vous me décrire une situation où vous estimez qu'à cet instant-là, vous n'avez pas eu le comportement que vous souhaitiez ? Ça aurait signifié quoi, avoir le bon comportement ? Le comportement que vous ne souhaitez plus avoir, l'avez-vous toujours ? Quand vous ne l'avez pas, que faites-vous exactement ?* »

1. W. H. O'Hanlon, cf. « Pour aller plus loin ».

Comme le disent les praticiens des pratiques narratives<sup>1</sup> : le client *n'est pas* le problème ; le problème est le problème.

Ce recadrage est nécessaire pour que le client ne se colle pas d'étiquette auto-invalidante (cf. « Systémique »), qui contribuerait à lui enlever ses ressources et à lui faire perdre de vue que, dans certaines situations, il *n'est/n'a pas* ce problème.

Le client doit sentir un décalage entre sa vision et celle de son accompagnant, cette dernière devant fournir un contrepoint, une image alternative de la situation.

## LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Appréciative (démarche)

Lampadaire (syndrome du)

Méconnaissances

Toujours plus de la même chose

## POUR ALLER PLUS LOIN

W. H. O'Hanlon, M. Weiner-Davis, *L'Orientation vers les solutions - Une approche nouvelle en psychothérapie*, trad. fr. Satas, 1995. Tout y est.

S. de Shazer, *Explorer les solutions en thérapie brève*, trad. fr. Satas, 2009. Le grand initiateur de l'approche solutions, après Milton Erickson.

Ph. Bigot, *Le Coaching orienté solution*, Eyrolles, 2010.

---

1. Le lecteur intéressé par cette méthode pourra se reporter aux ouvrages de Michael White. Je remercie Jessica Fargeaudou, coach, de m'avoir initié et fait partager sa passion pour les pratiques narratives.

# P (TROIS) : PERMISSIONS, PROTECTIONS, PUISSANCE

*« Même s'il n'était pas sûr lui-même d'avoir les qualifications requises, je l'en savais capable et j'étais déterminé à l'aider. »*

Jack Welch

## CONCEPT

Changement individuel

## LA NOTION

Les 3 P sont une notion d'analyse transactionnelle qui signifie :

**Puissance = Protections + Permissions**

C'est Éric Berne qui posa les premières bases des 3 P : *« Les 3 P de la thérapie. À savoir puissance, permission et protection. Le thérapeute doit donner à l'Enfant<sup>1</sup> la permission de désobéir aux arrêtés et défis Parentaux. Pour que cela soit efficace, il doit se sentir puissant : pas tout-puissant, mais suffisamment pour s'arranger du Parent du patient. Après quoi, il doit encore se sentir suffisamment puissant et l'Enfant du patient doit en être convaincu pour offrir une protection contre la colère Parentale. »*

En langage non spécialisé, les 3 P sont le cocktail que doit utiliser un accompagnant pour redonner au client sa puissance, c'est-à-dire son autonomie dans sa capacité à traiter ses problèmes. Cette « puissance » est faite de « protections » et de « permissions ».

## Permission

**Une permission, c'est une autorisation à faire, à tenter, à oser, à être.** Je ne résiste pas au plaisir de recopier ici l'une des plus belles phrases d'Éric Berne sur la nature de la permission : *« On ne dira jamais assez que le fait d'être belle (comme celui de réussir dans la vie) n'est pas une question d'anatomie mais de permission Parentale. L'anatomie nous rend jolie ou photogénique, mais seul le sourire du père peut faire naître la beauté dans le regard d'une femme. Les enfants font les choses pour quelqu'un. Le garçon est intelligent, ou athlétique ou brillant pour sa mère ; et la fille est intelligente, ou belle, ou féconde, pour son père<sup>2</sup>. »*

1. Les majuscules à « Enfant », « Parent », « Parentaux »... renvoient aux États du moi décrits par Berne.

2. E. Berne, *Que dites-vous après avoir dit bonjour ?*.

Donner une permission à un client, c'est lui donner le (petit) coup de pouce dont il a besoin pour sauter le pas.

Une jeune femme vient d'être nommée responsable d'un nouveau segment de marché. Belle promotion pour elle, mais qui génère du stress et le « syndrome de l'imposteur » (le fait de ne pas se sentir compétent pour la tâche). Dans le même temps, le nouveau segment a du mal à décoller, les clients ne se pressant pas d'acheter une solution technologique certes innovante, mais n'ayant pas encore fait ses preuves.

La situation dure ainsi depuis plusieurs mois, et le carnet de commandes demeure vide malgré la belle énergie que la jeune femme et son équipe investissent. Elle perd de son énergie et commence à se refermer sur elle-même. Des bruits se mettent à circuler, comme quoi elle ne serait « peut-être pas la bonne personne », ce qui contribue à accroître son stress et à lui faire perdre contact avec ses ressources.

Il lui est suggéré de sortir de son isolement, d'aller au contact : de son chef, des autres services, du patron de l'entité, pour obtenir des feed-back, des réassurances, des informations, pour exprimer ses besoins vis-à-vis d'eux. Cette permission rencontre une intuition de la jeune femme, qui n'osait pas y aller, sans doute du fait d'un *driver* « Fais plaisir » (cf. « Drivers »).

## Protection

**Donner une protection, c'est alerter le client sur les risques qu'il court à engager telle ou telle action :** lever une méconnaissance (cf. fiche correspondante), lui donner des informations qu'il n'a pas, l'aider à réfléchir aux risques, à identifier les jeux psychologiques (cf. fiche correspondante), les jeux de pouvoir (cf. « Stratégies d'acteurs »).

Le responsable d'un important service engage un coaching pour tenter d'améliorer les relations avec son responsable hiérarchique. Il reproche à celui-ci de ne pas laisser suffisamment d'autonomie à ses collaborateurs, d'être « toujours sur leur dos », de les « contrôler incessamment ». Et en même temps de ne pas jouer son rôle de leader définissant une vision, arbitrant les priorités.

Il sollicite son coach afin de tester une idée : il veut aller voir son chef et lui dire tout cela, lui demander de « prendre plus de leadership ». Le coach attire son attention sur le caractère paradoxal de sa demande :

- si le chef refuse, il ne prend pas sa place de leader, en tout cas tel que le souhaite son collaborateur ;
- s'il accepte, il le fait sur injonction, ce qui le place en situation d'obéissance.

Sans s'en apercevoir, le n+1 risque d'être placé en situation de double contrainte (cf. fiche correspondante), ayant le choix entre deux mauvaises solutions.

Le coach suggère une autre possibilité, consistant à redonner à son chef une posture plus « haute » : par exemple, lui demander conseil sur un dossier sensible. Ce faisant, il le replace, de fait, en situation de leadership.



## Puissance

**La puissance est la combinaison des 2 leviers.** Ils fonctionnent ensemble :

- une permission sans protection expose le client à des risques que l'on a peut-être sous-estimés (sachant que le coach est investi par son client, par transfert, de la connaissance : il est censé savoir – cf. en annexes le compte rendu du livre de Jacques Rancière) ;
- une protection sans permission limite la capacité d'action du client.

*« La puissance est le résultat d'un sentiment interne de sécurité, de la conscience de ses possibilités, de ses compétences, de ses capacités. La puissance est le résultat de l'expression de l'ensemble des ressources du client<sup>1</sup>. »*

C'est bien évidemment dans sa capacité à doser l'une et l'autre que réside la propre puissance du coach, donc celle de son client.

## COMMENT S'EN SERVIR

Les 3 P servent en accompagnement, mais aussi en formation ou en team-building. Ainsi, en séminaire de formation ou de team-building, l'animateur doit poser – ou plutôt faire poser par le groupe – des protections. Celles-ci peuvent prendre la forme de règles que le groupe se choisit pour se sentir en sécurité (relationnellement parlant) durant la durée du séminaire.

Le rôle des protections est de favoriser un sentiment de sécurité, qui permet aux participants, en retour, de se donner les permissions de lâcher prise, d'essayer autre chose, d'expérimenter d'autres relations.

## LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Annexes : compte rendu du livre de Jacques Rancière : « Joseph Jacotot, un coach au XIX<sup>e</sup> siècle »

Double contrainte

Drivers

Méconnaissances

Positions de vie

## POUR ALLER PLUS LOIN

D. Chernet, *Coacher avec l'analyse transactionnelle*, Eyrolles, 2009.

1. D. Chernet, cf. « Pour aller plus loin ».

# PARTENAIRES (CARTE DES)

*« Il doit être payant d'appartenir à l'alliance et coûteux d'en être exclu. Beaucoup de responsables ont la fâcheuse tendance à faire le contraire, espérant rallier leurs adversaires avec de vaines largesses, tandis qu'ils désespèrent leurs alliés en les négligeant. »*

Jean-Christian Fauvet

## OUTIL

Changement collectif

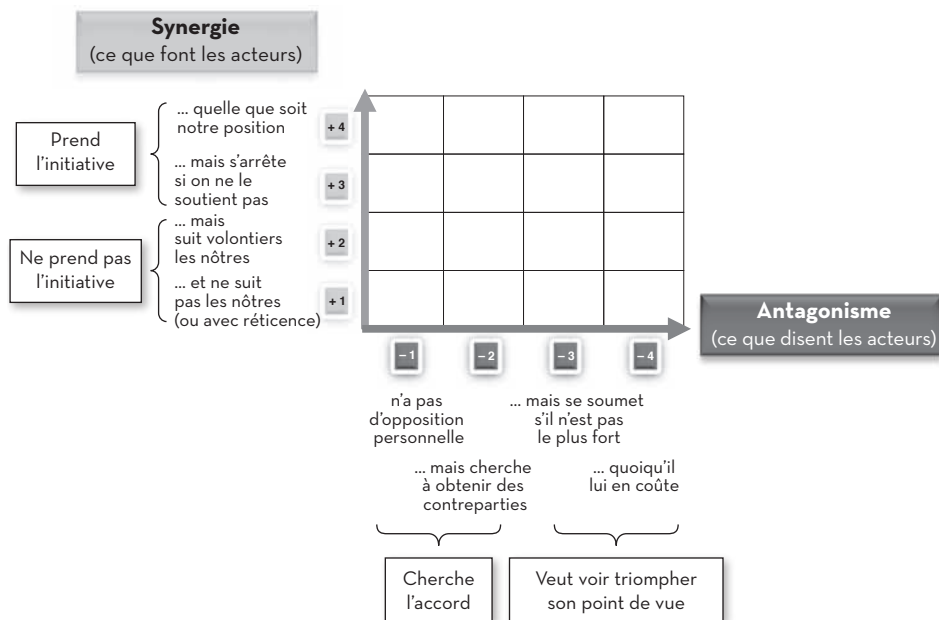
## LA NOTION

La carte des partenaires est un outil élaboré par Jean-Christian Fauvet dans les années 1970-1980.

Elle est une cartographie des acteurs selon l'énergie qu'ils mobilisent sur un projet de changement donné. En fonction de cette énergie, différentes stratégies de mobilisation peuvent être élaborées pour favoriser la réussite du projet.

Il faut se replacer dans le contexte politique et social de l'époque pour en comprendre la genèse. L'époque était aux grèves dures, aux séquestrations de dirigeants, au bris de machines. Face à cela, l'attention était focalisée sur les syndicats adoptant les positions les plus dures, reléguant du même coup les acteurs modérés dans l'ombre.

L'approche de Fauvet – la sociodynamique – a changé la donne en montrant qu'un projet échoue bien plus souvent faute d'alliés que du fait des opposants. Il faut donc se focaliser sur les alliés, et réduire l'influence des opposants [cf. « Alliés (stratégie des) »].



### Carte des partenaires

(Source : J.-C. Fauvet)

La carte des partenaires ci-dessus permet d'obtenir une représentation de l'énergie que les acteurs mettent sur un projet.

Fauvet distingue 2 types d'énergie :

- l'énergie *pour* le projet de changement (appelée « synergie ») ;
- et l'énergie *contre* (appelée « antagonisme »).

**Un acteur (ou un groupe d'acteurs) peut être à la fois pour et contre un projet. Les deux énergies ne s'annulent pas, mais se cumulent.**

C'est donc autour de ces deux axes (nature et quantité d'énergie) que la carte des partenaires va se concentrer et dicter les stratégies d'action pertinentes.

Un peu d'antagonisme ne nuit pas au projet : quelqu'un qui fait des propositions alternatives développe de l'antagonisme, mais aussi de la synergie, puisque son intention est non seulement que le projet avance, mais qu'il avance mieux. Il est donc important de bien percevoir la synergie sous cet antagonisme, et de ne pas se laisser aveugler par le second.

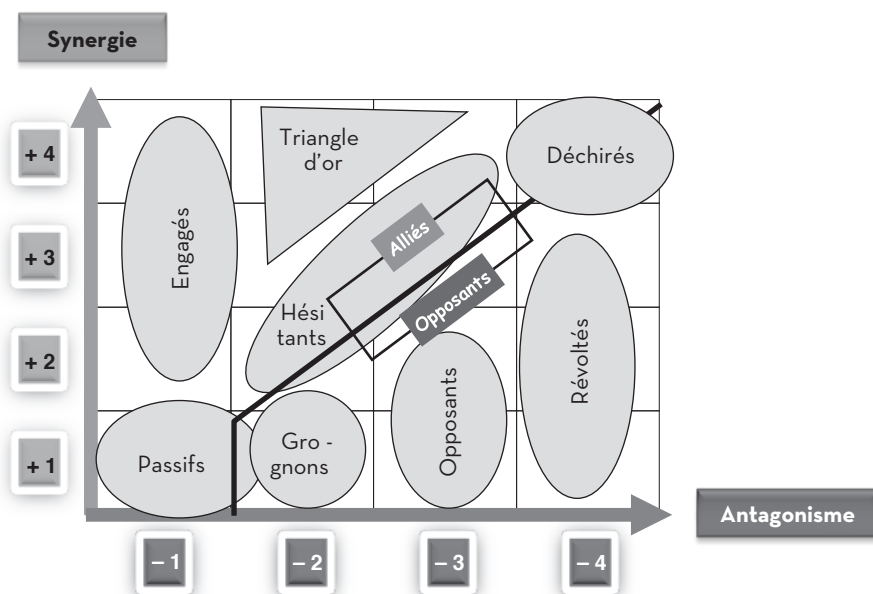
Cet outil est utile dans tout contexte de changement, mais aussi, plus globalement, pour gérer les énergies dans quelque contexte que ce soit, aussi bien en entreprise que pour n'importe quel projet susceptible de susciter des oppositions fortes : construction d'un aéroport, fusion d'entités dans une administration, changement des modes de management ou de statut, négociation...

Ainsi d'une banale réunion de travail, au cours de laquelle une personne manifeste son hostilité à ce qui est proposé. La tentation peut être grande pour l'animateur, en vertu du « syndrome du lampadaire » (cf. fiche correspondante), de se focaliser sur l'opposant. Le mieux qu'il ait à faire est d'aller chercher des alliés, par exemple chez les personnes qui ne disent rien, ou se manifestent timidement.

Bien souvent, le « perturbateur » ennuie aussi les autres participants. En s'appuyant sur ses alliés, l'animateur résout le problème plus simplement qu'en rentrant dans une confrontation directe, toujours incertaine.

La sociodynamique et la carte des partenaires ont apporté une autre façon de voir le changement :

- au centre d'un changement : les acteurs, et non le contenu du projet ;
- ce qui fait (avant tout) le succès d'un projet : l'énergie mobilisée par les acteurs, bien davantage que sa qualité strictement technique ;
- la notion d'« allié » est beaucoup plus étendue qu'au sens classique. Est allié toute personne ou tout groupe qui développe plus de synergie que d'antagonisme. C'est le différentiel des deux qui doit être pris en compte ;
- les positions ne sont pas figées dans le temps : l'objectif principal est de faire bouger la position sociodynamique des acteurs (cf. ci-après). Une bonne pratique consiste à consacrer deux tiers de son temps aux alliés (stratégie d'extension), et seulement un tiers aux opposants (stratégie de contention).



**Position sociodynamique des acteurs**

(Source : J.-C. Fauvet)

## COMMENT S'EN SERVIR

La synergie se note à partir de ce que *font* les acteurs ; l'antagonisme, à partir de ce qu'ils *disent*.

L'aspect *factuel* est décisif, car si la carte reflète mal la réalité, elle peut conduire à de grosses erreurs de stratégie.

Une personne qui montre beaucoup d'opposition verbale au projet, mais ne prend pas d'initiative concrète pour lutter contre le projet, ne doit pas attirer l'attention plus que ça : l'antagonisme est marqué (admettons - 2, voire - 3), mais la synergie (+ 1) est faible. Donc, pas de réel danger.

### Les passifs

- Combien sont-ils ?

Ce sont, de loin, les plus nombreux, surtout en début de projet : 50 à 80 % de la population.

- Comment les caractériser ?

C'est la masse des « sans histoire » : ils manifestent aussi peu de synergie que d'antagonisme (+ 1, - 1). Ils n'aiment pas beaucoup les changements, car cela demande de l'énergie. Ils ne font pas de bruit, soit parce qu'ils ne sont pas informés du projet, soit parce qu'ils ne se sentent pas concernés. Ils ont une position attentiste ou indifférente.

Leur non-implication ne signifie pas qu'ils ne se tiennent pas informés : ils veulent savoir si les choses se passent de manière « réglo ». Ils ne font pas plus confiance aux opposants qu'aux responsables du projet.

Ils sont sensibles aux rapports de force, et vont souvent avec les plus forts.

Compte tenu de leur masse, c'est l'enjeu du projet que de veiller à augmenter leur synergie ou, au moins, à ce que leur antagonisme ne croisse pas trop.

- Que faire avec eux ?

Il n'est pas très utile de leur proposer des méthodes participatives, qu'ils n'apprécient pas plus que ça. Ils préfèrent nettement qu'on leur dise ce qu'il y a à faire.

Ils sont peu sensibles aux informations, surtout en provenance d'une source jugée éloignée d'eux. Pour les informer, il est plus judicieux de passer par des « voisins » que par des réunions d'information.

Il s'agira quand même de les consulter, essentiellement pour les convaincre que les choses se déroulent dans les règles. L'important est de les convaincre que l'on incarne la légitimité.

## Les grognons

- Combien sont-ils ?

Leur nombre est très variable : ils peuvent être nombreux comme seulement quelques-uns.

- Comment les caractériser ?

Ils manifestent davantage d'antagonisme que de synergie, mais cela reste un antagonisme de faible ampleur, peu actif (+ 1, - 2). Leur opposition est plus verbale que réelle. Ce sont en quelque sorte des passifs rouspéteurs : opposés au projet plus par principe que par conviction, ils ne font concrètement pas grand-chose contre.

Ils se repèrent facilement, car ce sont toujours un peu les mêmes. Les gens les écoutent, car ils ont souvent un art consommé du sarcasme.

- Que faire avec eux ?

Les grognons ont ceci de pratique qu'ils nécessitent peu d'attention. Ils sont assez peu sensibles aux arguments et, la plupart du temps, leur opposition vient de raisons sans rapport avec le projet. Cela en fait des opposants supportables, pas vraiment gênants.

Seul intérêt : ils sont une bonne sonnette d'alarme, du fait qu'ils disent tout haut ce que beaucoup pensent tout bas. À ce titre, il faut les écouter.

## Les opposants

- Combien sont-ils ?

Les opposants (+ 1 ou + 2, - 3) sont peu nombreux.

- Comment les caractériser ?

C'est l'inverse des hésitants (cf. ci-après) : ils sont sensibles au rapport de force. Ils ne cherchent pas l'accord, à négocier ou à amender le projet. Ils cherchent à faire basculer les hésitants et, à ce titre, sont présents sur le terrain.

C'est souvent (mais pas toujours) la position des représentants du personnel.

Ils tendent à interpréter les signes d'ouverture comme des signes de faiblesse.

- Que faire avec eux ?

Il s'agit d'éviter de leur donner la matière qui leur permettra de rameuter les hésitants.

Il ne faut pas passer beaucoup de temps avec eux, mais être attentif à leur évolution.

Sensibles au rapport de force, la stratégie la plus pertinente est de les soumettre et de les isoler des hésitants.

On peut passer un accord avec un opposant, mais il cherchera probablement à le dénoncer dès le rapport de force revenu en sa faveur. Son opposition est respectable en ce qu'elle reste, contrairement à celle du révolté, dans les limites du raisonnable.

## Les révoltés

- Combien sont-ils ?

Ils sont très peu nombreux, en fait de plus en plus rares – même si la recrudescence des séquestrations dans le cadre de plans de licenciements en 2010 peut laisser penser, à tort à mon avis, à une résurgence de la violence.

- Comment les caractériser ?

Ils manifestent beaucoup d'énergie contre le projet (de + 1 à + 3, - 4). Ils font beaucoup de bruit et consacrent toute leur énergie à faire capoter le projet, ou à monter un projet alternatif. Ils ont une vision radicalement différente de celle des porteurs du projet.

Ce sont souvent des élus, avec une dimension idéologique forte.

Ils sont assez peu sensibles au rapport de force, en ce sens qu'ils ont l'énergie pour aller jusqu'au bout, y compris quand le rapport de force est en leur défaveur.

- Que faire avec eux ?

Il s'agit de les isoler, de ne pas négocier avec eux. Il faut faire sentir aux autres catégories, qui souvent les réprouvent, la fermeté des positions.

Il ne faut pas hésiter à utiliser le rapport de force, à la condition qu'il ne soit pas trop consommateur de temps (priorité aux alliés) : il faut en particulier essayer de les couper de leur base, de leur réseau, de fissurer le groupe.

Tout le temps qui leur est consacré renforce leur légitimité.

## Les hésitants

- Combien sont-ils ?

Ce sont les plus nombreux, après les passifs.

- Comment les caractériser ?

Ils développent une certaine énergie, ils ne sont pas passifs. Mais ils sont volatils, influençables.

Ils sont impliqués (contrairement aux passifs), mais ils « balancent », car le projet contient autant d'éléments qu'ils approuvent que d'éléments sur lesquels ils demeurent sceptiques. Ils sont le miroir de toutes les interrogations. À ce titre, ils peuvent largement influencer les passifs ; d'où la nécessité de les faire basculer.

Ce sont les rois de la négociation et, à ce titre, les alliés cibles du projet.

- Que faire avec eux ?

Ils sont la catégorie qui demande le plus d'attention : si leur antagonisme devient supérieur à leur synergie, ils font échouer le projet (et inversement).

Il faut les alimenter fortement : en informations, en arguments, en actions concrètes à mener, écouter leurs conditions et négocier avec eux leur implication.

Ils apprécient fortement les méthodes participatives, qui leur permettent d'exprimer leurs réserves et leur font sentir qu'ils sont écoutés.

### Les engagés

- Combien sont-ils ?

Ils sont peu nombreux en début de projet, mais extrêmement précieux. L'enjeu est de gonfler cette catégorie, car elle produit beaucoup et vite.

- Comment les caractériser ?

On les appelle les « soldats » ou les « militants » (de + 2 à + 4, - 1). Ils sont la force vive du projet. Ils y adhèrent sans retenue, au point d'ailleurs - c'est leur limite - de ne plus avoir suffisamment de recul, et de dire oui à tout.

- Que faire avec eux ?

Il faut les alimenter, les soutenir, les valoriser. Ils avancent, mais ont besoin de reconnaissance : ils marchent aux « stimuli », à la réassurance, à la reconnaissance.

Il ne s'agit pas de les solliciter sur les aspects délicats du projet, car ils n'ont pas (plus) suffisamment de sens critique ; ils peuvent faire des bourdes.

Ils sont utiles pour remonter le moral des autres.

Les méthodes participatives ne sont pas préconisées : ils préfèrent des orientations franches et rapides, qui leur disent quoi faire. Il faut les manager par les objectifs et les délais.

Une difficulté avec cette catégorie : leur côté « extrémiste », qui leur fait rejeter les compromis.

### Le triangle d'or

- Combien sont-ils ?

Ils sont peu nombreux, mais essentiels. On trouve (ou doit trouver) là les principaux acteurs du projet.

- Comment les caractériser ?

Ils sont les acteurs rêvés de tout projet : une mobilisation au meilleur niveau (+ 3, + 4), un juste niveau d'antagonisme (- 2, - 3) pour garder le bon recul.

Ils sont capables de prendre de (bonnes) initiatives seuls. Ils sont beaucoup plus « fins » que les engagés.

- Que faire avec eux ?

C'est à eux qu'il faut confier les principales responsabilités. Ce sont eux qui font le projet, il n'y a donc pas grand-chose à faire pour les inciter davantage : ils ont parfaitement compris les enjeux, et se débrouillent tout seuls.



Il s'agit éventuellement de les mobiliser pour convaincre des hésitants : venant de quelqu'un d'autre, le message peut mieux passer.

Il faut utiliser avec eux des méthodes participatives : ils doivent pouvoir exprimer leurs idées.

## Les déchirés

- Combien sont-ils ?

Ils sont peu nombreux (quelques individus), mais influents.

- Comment les caractériser ?

Ils sont à la fois 100 % pour le projet, et 100 % contre (+ 4, - 4) : ils pensent qu'il faudrait prendre la question d'une tout autre façon. L'exemple type est le DRH qui fait un plan social : il vit très mal l'ambivalence de son rôle.

Ils peuvent avoir un comportement cyclothymique.

On trouve là des personnes souvent haut placées, donc influentes : leur pouvoir (positif comme négatif) est important.

- Que faire avec eux ?

Ils nécessitent le coaching le plus individualisé possible, afin de les empêcher de baisser leur synergie. Il faut les rassurer sur la pertinence du projet et l'importance de leur rôle ; leur consacrer un temps proportionnel à leur pouvoir d'influence.

Si besoin, il faut faire intervenir quelqu'un de plus haut placé pour les ramener, les apaiser, les rassurer.

L'enjeu est d'en faire des « triangles d'or », c'est-à-dire de diminuer leur antagonisme.

## LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Alliés (stratégie des)

Intention (crédit et procès d')

Résistances au changement

Stratégies d'acteurs

## POUR ALLER PLUS LOIN

J.-Ch. Fauvet, *L'Élan sociodynamique*, Éditions d'Organisation, 2004.

O. d'Herbemont, B. César, *La Stratégie du projet latéral*, Dunod, 1996.

# POSITIONS DE VIE

*« Ce qui abrutit le peuple, ce n'est pas le défaut d'instruction, mais la croyance en l'infériorité de son intelligence. »*

Joseph Jacotot

## CONCEPT

Changement individuel

## LA NOTION

Les positions de vie sont un des principaux concepts de l'analyse transactionnelle, décrit dans *Que dites-vous après avoir dit bonjour ?*, le grand livre d'Éric Berne. Elles reposent sur le fait de se sentir « ok » ou « pas ok » par rapport à la vie.

**« Être ok », c'est se sentir bien dans sa vie, aligné dans ses choix, autonome, responsable de ce qui nous arrive.** C'est se reconnaître une valeur inconditionnelle, avec ses capacités et ses limites, ses ombres et ses lumières ; une valeur liée à notre humanité et non à notre caractère. « Je suis ok » revient à se considérer comme une personne bien, à ne pas se juger, ne pas se dévaloriser.

**« Être non ok », c'est l'inverse : se sentir mal, « perdant », pas à la hauteur, en décalage avec ce que l'on souhaite pour soi,** en un mot malheureux ou « victime » (cf. « Jeux psychologiques »). C'est ne pas s'estimer. « Je ne suis pas ok » revient à ne pas se considérer comme une personne bien.

*« Les positions les plus simples impliquent deux personnes – vous et moi – et proviennent des convictions dont a été nourri l'enfant avec le lait de sa mère. Si l'on écrit en abrégé + pour quelqu'un de bien et – pour un pauvre type, les convictions deviennent Moi + ou Moi – ; Vous + ou Vous –. Les différentes combinaisons de ces possibilités donnent les quatre positions fondamentales, à partir desquelles se jouent les jeux et les scénarios, et qui programment la personne pour qu'elle ait quelque chose à dire après avoir dit bonjour<sup>1</sup>. »*

L'« okness » est une certaine vision de la vie, de soi et des autres.

L'intérêt de ce concept est double :

- à la fois se situer soi ;
- mais aussi se situer par rapport à l'autre : est-ce que je considère l'autre « ok » ou « pas ok » ?

1. E. Berne, cf. « Pour aller plus loin ».

**Position de vie ++**

Deux consultants animent ensemble le séminaire d'un comité de direction. Ce séminaire représente pour tous les deux un double enjeu :

- en termes de positionnement respectif au sein de leur cabinet ;
- vis-à-vis du client, qui devra décider, à l'issue, s'il continue à travailler avec deux consultants ou avec un seul, ce qui a une incidence en termes de coût.

Durant le séminaire, conscients de cela, les deux consultants alternent les séquences de façon fluide, se mettent d'accord sur un coup d'œil, acceptent leurs interventions mutuelles, se font confiance... Le client décide *in fine* de continuer à travailler avec les deux.

**Position de vie + -**

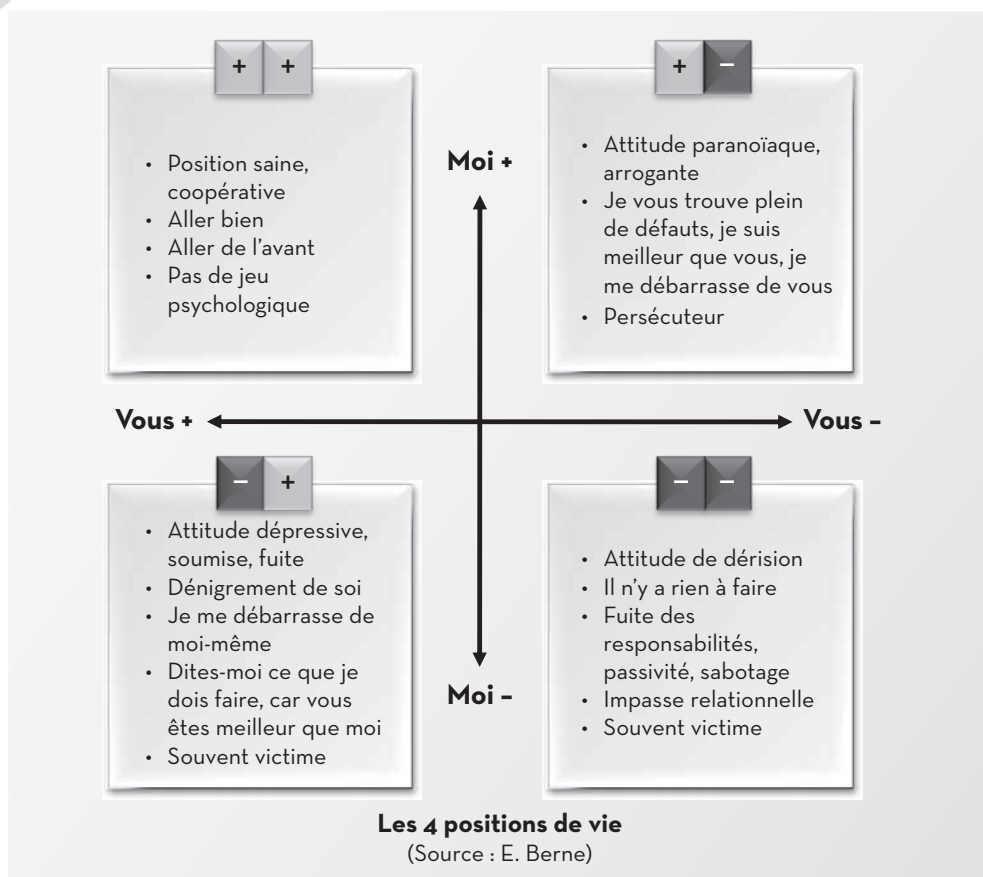
Un collaborateur prépare son entretien annuel d'évaluation. Il a du mal à voir ses réalisations, surtout quand il se compare à ses collègues. « *Les autres ont beaucoup plus vendu que moi cette année... Je ne vaudrais pas grand-chose dans ce poste...* » Le coach lui pose des questions sur ses réalisations, et met au jour de nombreuses contributions précieuses pour l'équipe. Progressivement, le collaborateur prend conscience des filtres avec lesquels il voit sa réalité [cf. « Inférence (échelle d') »].

**Position de vie + -**

Une chargée d'étude marketing, dans le domaine des produits alimentaires, veut monter une nouvelle offre. Elle cherche de l'aide, mais personne dans son équipe ne trouve grâce à ses yeux, faute, d'après elle, de compétences suffisantes. Elle décide alors de s'entourer de partenaires externes, plus compétents (d'après elle), plus malléables, mais aussi plus coûteux pour l'entreprise.

**Position de vie - -**

De retour d'un séminaire, un collaborateur en dresse le bilan : « *Comme d'habitude, il ne s'est rien passé : personne n'a rien osé dire, moi le premier. Ça n'avance pas...* » La discussion avec un collègue l'amène progressivement à nuancer son jugement, à voir les avancées, même si celles-ci ne sont pas aussi rapides que son idéal d'équipe le souhaiterait.



## COMMENT S'EN SERVIR

Les positions de vie sont un outil important pour comprendre les difficultés relationnelles. Lorsque de telles difficultés persistent, c'est qu'il se noue des relations « pas ok », dans l'un des 3 cadrans du schéma ci-dessus (positions + -, - +, - -).

L'identification de la position de vie est essentielle pour définir les options, puis pouvoir se diriger vers la position « ++ ».

### Passer de la position « - + » à la position « ++ »

Plusieurs voies sont envisageables :

- identifier, puis valoriser les réussites ;

- travailler sur les ressorts de l'estime de soi (le décalage entre son soi réel et son soi idéal) ;
- identifier les filtres à signes de reconnaissance (cf. fiche correspondante) positive et leur fonction : les filtres que nous avons sur les yeux ont pour fonction de sélectionner une réalité qui soit conforme à nos croyances fondamentales. Mettre au jour ces filtres est la première étape vers le changement : soit on renonce à ces croyances, en ce qu'elles nous limitent dans nos objectifs de vie ; soit on se les réapproprie, de manière qu'elles ne déterminent plus nos comportements de façon automatique.

## Passer de la position « + - » à la position « + + »

Les options précédentes sont valables car, bien souvent, la position « + - » est une protection contre la position « - + » : c'est pour éviter de se sentir « non ok » que la personne va reporter sur l'autre son propre manque d'estime de soi. Il faut donc en passer par cette transition.

On pourra aussi y rajouter une réflexion sur les peurs qui se jouent dans la reconnaissance de la valeur des autres, notamment dans le processus de contrôle (peur de l'incompétence, cf. « Inclusion, contrôle, ouverture »).

## LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Annexes : compte rendu du livre de Jacques Rancière : « Joseph Jacotot, un coach au XIX<sup>e</sup> siècle »

Inclusion, contrôle, ouverture

Inférence (échelle d')

Jeux psychologiques

Signes de reconnaissance

## POUR ALLER PLUS LOIN

E. Berne, *Que dites-vous après avoir dit bonjour ?*, trad. fr. Tchou, 1972.

I. Stewart, V. Joines, *Manuel d'analyse transactionnelle*, trad. fr. InterÉditions, 2005 (1<sup>re</sup> édition 1987).

# PRIORISATION (MATRICE DE)

*« L'important n'est pas d'aller encore plus vite, mais de bien s'orienter. »*

Stephen R. Covey

## OUTIL

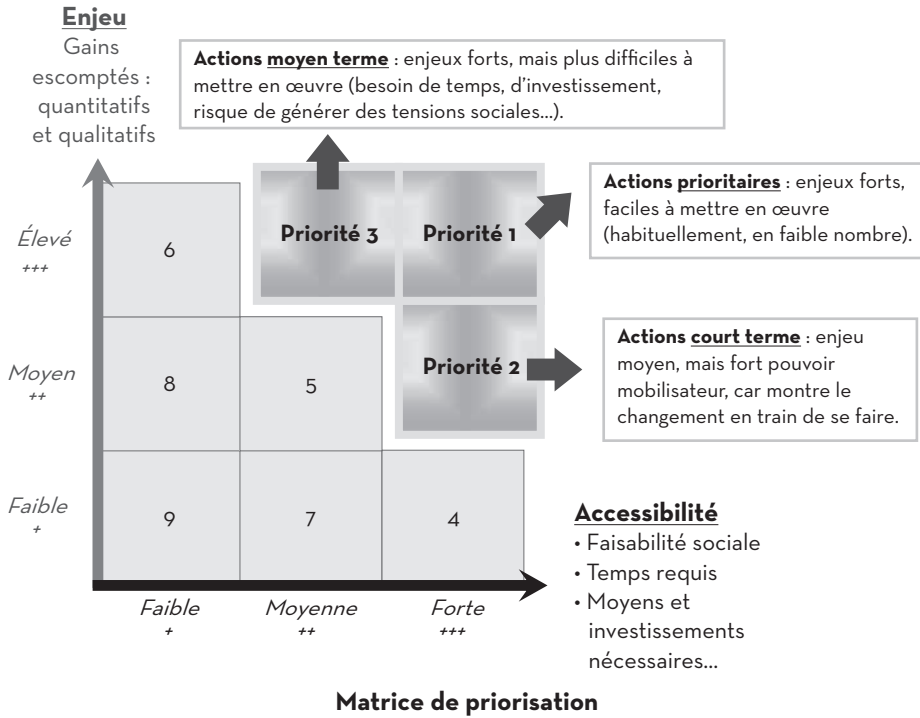
Changement collectif

## LA NOTION

La matrice de priorisation est un outil permettant, comme son nom l'indique, de prioriser des actions, par exemple à l'issue d'un groupe de travail, d'une séance de brainstorming.

Elle propose une hiérarchisation selon deux axes :

- un axe « enjeu » : quels sont les enjeux (qualitatifs, quantitatifs) de l'action ?
- un axe « accessibilité » (ou faisabilité) : l'action est-elle facile à mettre en œuvre ? Nécessite-t-elle beaucoup de moyens ? de temps ? de ressources ? Est-elle facile socialement ? A-t-on besoin de l'accord d'autres personnes, d'autres services, pour la lancer ? etc.



## Exemples de critères d'enjeu

- Diminution des coûts.
- Augmentation des performances.
- Allégement de charges.
- Réactivité accrue face aux aléas.
- Développement des compétences.
- Amélioration de la qualité.
- Contribution aux priorités stratégiques.
- Augmentation de la motivation/responsabilisation.
- Augmentation de l'appropriation, de l'adhésion.
- Amélioration des circuits d'information (fiabilité, suppression de doublons...).

## Exemples de critères d'accessibilité

- Degré de rupture (culturelle, outils, méthodologique, contribution attendue, etc.).
- Nombre de personnes impactées.

- Investissement requis.
- Formation requise.
- Premier niveau de connaissance du sujet, proximité par rapport au métier actuel.
- Premier niveau de réalisation à date.
- Historique sur le sujet.
- Complexité technique.
- Temps de mise en œuvre.
- Charge de réalisation.
- Ampleur de l'accompagnement requis.
- Boîte à outils et méthodologie disponibles.
- Changement d'organisation préalable.
- Risque sur les performances, la maîtrise du procédé.
- Envie d'y aller.

Les numéros renvoient à l'ordre de priorité. Ils peuvent être changés selon que l'on souhaite privilégier l'enjeu ou l'accessibilité. Ainsi, par exemple, la case 3 peut être numérotée 2 si l'on veut mettre l'accent sur les enjeux.

## COMMENT S'EN SERVIR

Chaque action se voit attribuer deux notes, de 1 à 3 :

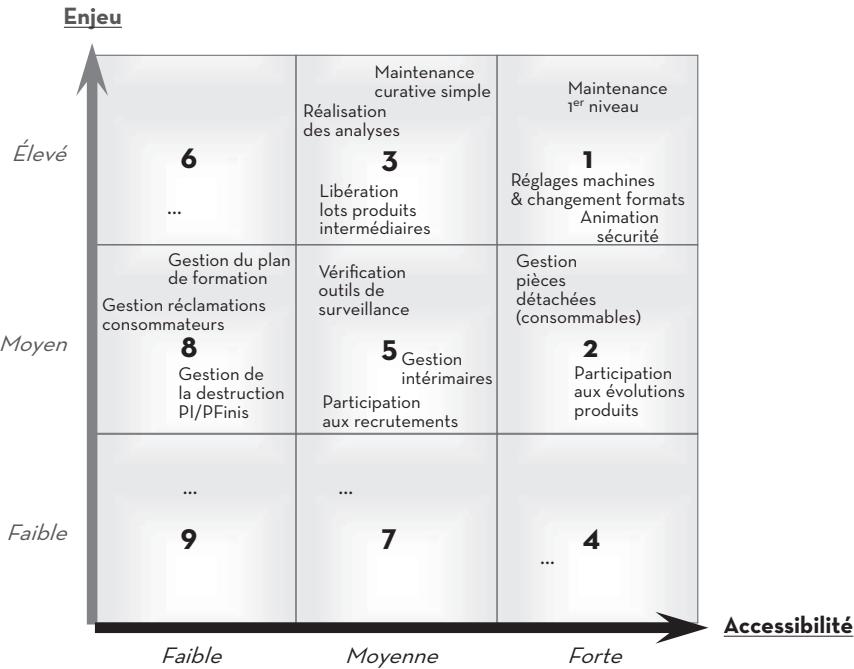
- une note d'enjeu ;
- une note d'accessibilité.

Trois types d'actions ressortent :

1. Les actions à fort enjeu (priorité 1 sur le schéma), faciles à mettre en œuvre. Elles sont relativement rares, car, autrement, pourquoi ne pas les avoir déployées plus tôt ?
2. Les actions à fort enjeu, mais plus difficiles à mettre en œuvre (priorité 3).
3. Les actions faciles à mettre en œuvre, mais avec un enjeu moindre (priorité 2). Ces actions sont intéressantes en termes de mobilisation, car elles permettent d'obtenir des résultats rapidement (« *quick wins* »).

L'exemple ci-dessous concerne des transferts d'activités de fonctions support (maintenance, qualité, ordonnancement...) vers la fonction production.





Priorisation de transferts d'activités vers des équipes de production

LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

- Délégation (matrice de)
- Diagnostic partagé
- DILO
- Impact (matrice d')

POUR ALLER PLUS LOIN

Pas de bibliographie spécifique.

# PROCESSUS OBJECTIFS ET SUBJECTIFS

*« La plupart des équipes n'arrivent pas à comprendre que les problèmes de relations, d'incompatibilités interpersonnelles ou de conflits de personnes sont un de leurs principaux facteurs d'inefficacité. »*

Alain Cardon

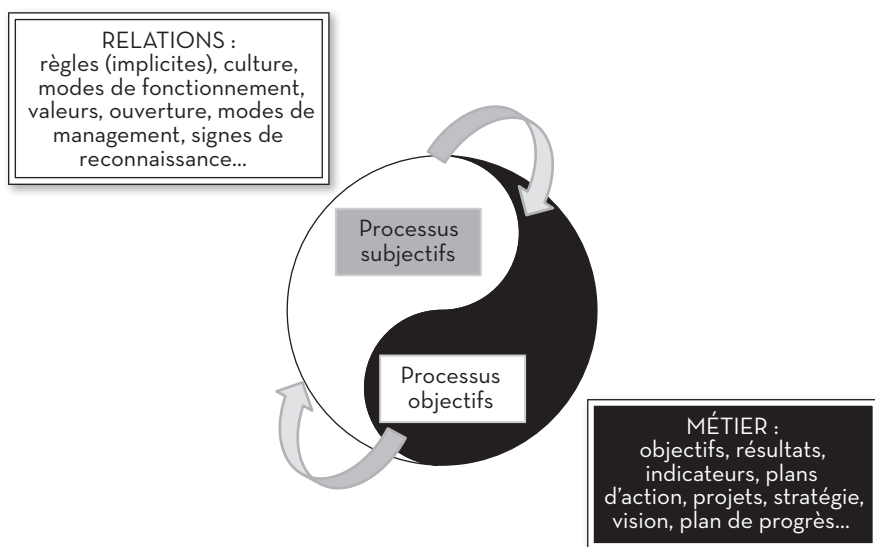
## CONCEPT

Changement collectif

## LA NOTION

Tout groupe humain échange deux natures de processus :

- Des processus dits « objectifs » (désignés ci-après PO) : ils recouvrent tout ce qui a trait à la finalité du groupe (qu'on pourrait appeler le « Quoi »). Pour une équipe en entreprise, cela sera son métier, sa vision, sa stratégie, ses résultats, ses indicateurs, sa performance, ses compétences, etc. Les PO sont visibles (c'est la raison pour laquelle ils sont dessinés en noir sur le schéma) : ils sont le contenu de ce que nous échangeons tous les jours dans nos relations.



### L'interdépendance des processus objectifs et subjectifs

(Source : O. Devillard)

- Des processus dits « subjectifs » (désignés ci-après PS). Sur le schéma, ils sont représentés en blanc, car ils ne se voient pas. Ils représentent la façon dont nous échangeons (le « Comment ») : la qualité de nos relations, nos règles implicites, nos modes de fonctionnement, notre degré d'ouverture aux autres, les signes de reconnaissance (cf. fiche correspondante) que nous échangeons (ou pas), la culture de notre organisation, etc.

Cette notion, proposée par Olivier Devillard, n'est pas nouvelle et a été relevée par beaucoup :

- Blake et Mouton ont ainsi parlé, dans les années 1970, de centrage sur la tâche et sur la personne, distinction qui a donné lieu, plus tard, au management situationnel (cf. fiche correspondante) ;
- Watzlawick, lui, a parlé de « contenu » et de « relation » (cf. fiche correspondante).

Cette notion nous apprend plusieurs choses :

- d'une part, que les deux processus sont interdépendants et s'influencent mutuellement ;
- d'autre part, qu'ils sont d'égale importance pour la bonne marche d'un groupe, d'une équipe ;

Conclusion de tout cela : **il faut travailler les deux dimensions pour accroître la puissance d'un groupe, d'une équipe.** C'est leur dynamique qu'il convient d'animer (cf. « Team-building ») : *« Une méconnaissance du processus subjectif joue directement sur le degré d'engagement des équipiers et peut réduire de moitié l'efficacité d'une équipe en favorisant la passivité, voire la rébellion. Nombre de comportements d'opposition, d'individualisme ou de rétention n'ont comme objectif que de compenser l'absence de management du processus subjectif. Pour déclencher une dynamique durable, l'équipe doit être conduite sur les deux plans<sup>1</sup>. »*

Malgré l'importance de cette distinction, cette notion de PO/PS reste encore assez méconnue dans les organisations.

Le détour par les équipes sportives peut être utile pour saisir ce qui se joue dans cette dialectique.

Voici un extrait d'entretien avec Aimé Jacquet, interrogé le 8 mai 2010 dans *Le Figaro*, sur ce qu'est (aurait dû être) la préparation de l'équipe de France de football pour le Mondial : *« Il est primordial de privilégier la complémentarité au niveau des associations et de permettre aux joueurs de s'intégrer les uns par rapport aux autres. [...] [Le stage permet de] définir des projets personnels qui devront s'inscrire dans un dessein collectif. [Il faut] aligner l'ensemble du groupe sur la même idée directrice. [...] [Cela] doit s'effectuer dans la tranquillité et la sérénité. [...] Il s'agit de recréer une dynamique et de façonner un état d'esprit en vivant bien ensemble. [...] Construire l'identité collective [...], régler les problèmes d'équilibre et d'associations [...], redonner à chacun une vie au sein de l'équipe. [...] Tout se construit par rapport à l'idée de l'équipe que le sélectionneur souhaite aligner. [...] L'éloignement favorise aussi des*

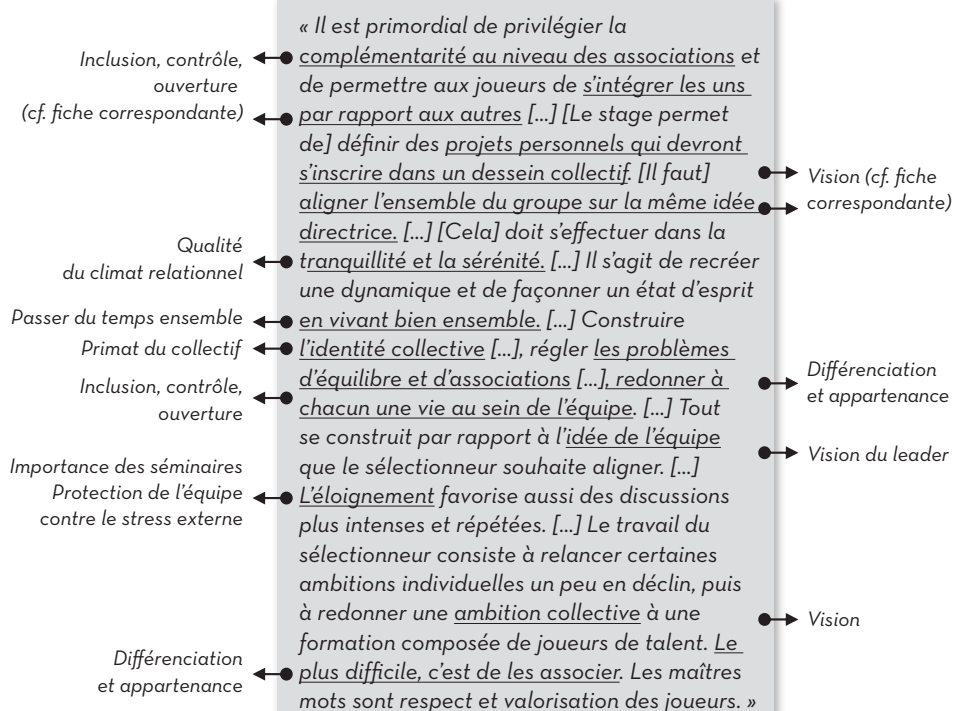
1. O. Devillard, cf. « Pour aller plus loin ».

*discussions plus intenses et répétées. [...] Le travail du sélectionneur consiste à relancer certaines ambitions individuelles un peu en déclin, puis à redonner une ambition collective à une formation composée de joueurs de talent. Le plus difficile, c'est de les associer. Les maîtres mots sont respect et valorisation des joueurs. »*

Les mots rappelant le football, c'est-à-dire les PO, sont rares. L'entraîneur, le coach se centre ici entièrement sur les PS. Et pour cause :

- il ne joue pas : donc, sur le terrain, sa valeur ajoutée ne peut guère être sur les PO ;
- par ailleurs, lorsque vous avez affaire à une équipe composée d'excellents professionnels, allez tenter de leur apprendre leur métier ! C'est pourtant le travers (involontaire) qui guette nombre de managers qui, faute d'être suffisamment sensibilisés et formés aux PS, restent centrés sur les PO... et font le métier de leurs collaborateurs à leur place.

Dans l'interview de Jacquet, tout y est, ou presque, des PS les plus importants. C'est la qualité des PS et leur interaction avec les PO qui font une équipe performante.



### Les processus subjectifs, ou le tout supérieur à la somme des parties

(Source : Le Figaro, 8 mai 2010)

Même au plus haut niveau du monde sportif, cette interdépendance PO/PS reste peu connue.

Pour illustration, cette chronique de Gérard Houllier, directeur technique de l'équipe de France, dans *Le Monde* du 19 juin 2010 : « Pourquoi ces très bons joueurs n'ont-ils pas réussi à jouer ensemble ? Comment une équipe dotée de tels talents offensifs se débrouille-t-elle pour n'inscrire aucun but ? »

## COMMENT S'EN SERVIR

Une équipe se développe sous trois conditions.

### PO et PS doivent être travaillés ensemble

L'amélioration de l'un des deux types de processus se répercute sur l'autre en une boucle vertueuse :

- une équipe qui obtient de bons résultats (PO) va immanquablement voir ses relations s'améliorer (PS) ;
- une équipe qui fonctionne bien relationnellement (PS) est en condition pour obtenir de bons résultats (PO).

Le risque de boucle vicieuse existe tout autant : une équipe qui obtient durablement de mauvais résultats voit, à terme, ses relations se dégrader. Une équipe qui connaît des tensions aura du mal à « performer ».

Autrement dit, PO et PS s'influencent mutuellement, dans une ronde sans fin.

Le manager d'une équipe chargée de développer un nouveau business souhaite se faire accompagner pour améliorer les relations. L'équipe n'a pas engrangé de contrats depuis 18 mois, malgré l'intensité de ses efforts. Au départ au beau fixe, les relations ont fini par se dégrader. L'absence de résultats tangibles sur le marché finit par instiller le doute.

Immanquablement, la rareté des signes de reconnaissance (cf. fiche correspondante) en provenance du marché, du chef, de l'institution génère des jeux psychologiques (cf. fiche correspondante), des tensions.

Le travail mené ensemble a d'abord consisté à réalimenter l'équipe en signes de reconnaissance positifs (PS), pour lui permettre de retrouver de l'énergie commerciale.

Contrairement à une idée répandue, on n'est pas obligé de démarrer le travail de team-building (cf. fiche correspondante) par les PS. C'est mieux, mais ça n'est pas obligatoire, car un lien systémique (circulaire) unit PO et PS.

Le leader d'une équipe composée de personnalités à fort ego (ex-consultants en stratégie, experts de cabinets ministériels...) souhaite, à l'occasion de l'intégration dans l'équipe de deux nouveaux membres, organiser un séminaire pour améliorer une cohésion mise à mal depuis plusieurs mois. Le consultant propose une approche assez classique, démarrant la première journée par un travail de cohésion (PS) et aboutissant, la seconde journée, à des séances de travail sur les PO (organisation, priorités collectives). Dès l'annonce du programme, l'équipe refuse cette approche et réclame de travailler plus rapidement sur son organisation et ses processus.

Le consultant, en accord avec le leader, ajuste le programme. La première journée est consacrée aux PO. En fin de matinée de la seconde journée, c'est l'équipe elle-même qui réclame de travailler sur une meilleure connaissance mutuelle des membres de l'équipe (PS).

## Ces processus doivent être travaillés régulièrement

Les relations au sein d'un groupe tendent à s'user sous l'effet du temps : incompréhensions, tensions, moindre circulation de l'information, repli sur ses objectifs personnels, passage du collectif au second plan, etc.

Pour lutter contre ce phénomène normal d'usure, un entretien régulier des PS est indispensable. J'insiste sur cette dimension de *régularité* car, comme le note Olivier Devillard, ce dont souffrent les équipes, c'est de ne travailler sur leurs PS que ponctuellement, généralement quand ils sont déjà bien dégradés : « *Confrontés à des difficultés qu'ils estiment avant tout "relationnelles", les dirigeants ont recours au team-building ; mais une fois le processus de cohésion abouti, la démarche n'engendre pas toujours de demande d'approfondissement de leur part. Ces derniers, satisfaits du niveau de cohésion obtenu, ne ressentent pas la nécessité d'aller plus loin dans une recherche de performance*<sup>1</sup>. »

Monterait-on avec confiance dans un avion dont le pilote nous apprendrait que son appareil n'a connu ces dernières années que des révisions ponctuelles, de loin en loin ? Prendrait-on au sérieux un coureur à pied qui souhaiterait réaliser un marathon en ne courant qu'une fois l'an ? C'est pourtant bien, à de nombreux égards, ce qui se passe dans beaucoup d'équipes : **on attend d'elles toujours plus de performance, mais sans investir dans leur entretien et leur développement.**

Le développement de l'équipe nécessite de travailler PO et PS conjointement et régulièrement.

## Ces processus doivent être travaillés dans la durée

Pour qu'un groupe d'individus tisse des liens permettant d'obtenir un résultat supérieur à la somme des qualités individuelles, il est nécessaire d'inscrire le team-building

1. O. Devillard, cf. « Pour aller plus loin ».

dans la durée. C'est au bout de 18 à 24 mois de travail régulier qu'une équipe peut commencer à approcher de sa pleine puissance.

Les équipes sportives les plus performantes travaillent ensemble depuis des années. Ce n'est pas le sport qui provoque cela : c'est la façon qu'elles ont de travailler leurs PO et leurs PS conjointement, régulièrement et dans la durée.

## LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Contenu et relation

Inclusion, contrôle, ouverture

Rôles délégués

Team-building

## POUR ALLER PLUS LOIN

O. Devillard, *Dynamiques d'équipes*, Éditions d'Organisation, 3<sup>e</sup> édition 2005.

A. Cardon, *Coaching d'équipe*, Éditions d'Organisation, 2003.

# PROCESSUS PARALLÈLE

*« Nous sommes d'abord informés par ce que nous ressentons avant d'être informés par ce que nous comprenons. »*

Guy Ausloos

## CONCEPT

Changement individuel

## LA NOTION

Lorsqu'un coach entame un travail avec un client, une question le taraude toujours : pourquoi le client a-t-il besoin de lui pour résoudre son problème ? Après tout, le client résout quantité de problèmes tous les jours. Alors pourquoi, tout d'un coup, éprouve-t-il l'envie ou le besoin, là, maintenant, de travailler avec un coach ?

Pour tenter d'expliquer ce mystère, le coach a recours à deux hypothèses.

La première, c'est que cela fait probablement un certain temps que son client essaie de résoudre son problème. Manifestement, il n'y arrive pas, mais pourquoi ? Le problème est-il trop complexe techniquement parlant... ou est-il mal formulé ? Comme le coach ne connaît rien au métier de son client, il ne peut pas se prononcer sur la première hypothèse. Il va donc tester la seconde, et examiner si une part du problème ne viendrait pas de la façon de le formuler, de l'angle de vue que le client a adopté.

Si ce postulat se vérifie, le coach n'est pas pour autant sorti d'affaire, puisqu'il se retrouve dans la situation où il lui faut, en quelque sorte, ne pas écouter son client – au sens de ne pas reprendre à son compte les formulations du client – pour l'aider : comme le dit la formule, s'il se fixe sur le symptôme, il va fixer le symptôme.

Une solution consiste alors à déplacer le problème... et à s'écouter soi, comme l'explique le thérapeute Guy Ausloos : *« La seule chose dont je peux être relativement sûr, en entretien, c'est de ce que je ressens. Si je me sens tendu dans l'entretien, c'est probablement qu'il y a de la tension. Quand on est en train d'aborder un sujet brûlant, j'ai des chances de réaliser que je suis beaucoup plus tendu, que peut-être je m'agrippe sur le siège sur lequel je suis assis, et c'est une information beaucoup plus fiable que ce qu'ils sont en train de me dire. Par ce que nous ressentons, il n'y a rien de plus proche de l'idée de résonance : cette notion physique qu'on connaît bien quand on va dans une discothèque et qu'on passe à côté des baffles : on sent que ça résonne même dans*



*notre ventre, physiquement. Nous sommes d'abord informés par ce que nous ressentons avant d'être informés par ce que nous comprenons<sup>1</sup>. »*

Cette idée est appelée « résonance », concept proposé par le systémicien Mony Elkaïm<sup>2</sup> : ce que vit le client, ce qu'il apporte en séance, « résonne » chez son accompagnant. Si l'accompagnant « écoute » (au sens de ressentir) cette résonance, alors il a une chance d'aider son client.

La seconde hypothèse de travail, c'est ce que l'on appelle l'« holomorphisme ». Sous ce terme barbare, se cache l'idée que « *le tout est dans la partie et la partie dans le tout* », c'est-à-dire qu'une organisation est faite de tous ses membres, et tous ses membres font l'organisation. De même que chaque cellule du corps humain porte en elle l'intégralité de l'ADN de son propriétaire, chaque collaborateur porte en lui le fonctionnement de son organisation.

Le client apporte avec lui, dans sa relation avec le coach, tout ou partie de la relation qu'il entretient avec son organisation. Involontairement, il va reproduire avec son coach le modèle des relations qu'il connaît dans son organisation :

- soit sur un mode direct, de reproduction ;

Si le client adopte habituellement une posture effacée dans ses relations, il va en faire de même avec son coach, et attendre que celui-ci mène l'entretien, en donnant des réponses courtes aux questions posées par le coach.

- soit sur un mode inversé, de transmission ;

Si le client se vit comme sauveur (cf. « Jeux psychologiques ») de ses collaborateurs, il va alors mettre en place une relation plaçant son coach en position de le sauver lui-même.

**La relation qui s'établit entre le coach et son client « dit » quelque chose du problème du client, beaucoup plus sûrement que le contenu du récit**, dont on vient de voir que, fort probablement, il fait partie du problème à régler.

**Le « processus parallèle »** (notion proposée par Vincent Lenhardt), **c'est la conjonction de la résonance et de l'holomorphisme** : une sorte de « patate chaude » relationnelle que le client essaie de redonner à son coach.

Un manager vit une situation professionnelle très confuse. Le récit qu'il en fait est lui-même confus, au point de « perdre » le coach, qui essaie, en vain, de mettre de l'ordre dans ce qu'il entend.

Si le coach reste accroché au contenu, il risque bel et bien d'être lui-même emporté par cette confusion.

1. G. Ausloos, « La compétence des familles ».

2. M. Elkaïm, *Si tu m'aimes, ne m'aime pas - Approche systémique et psychothérapie*.

**L'énorme avantage du processus parallèle, c'est qu'il fournit du matériel fiable sur lequel le client et son coach peuvent travailler.**

Voici 4 cas fréquemment rencontrés de processus parallèle.

### La demande de sauvetage

La personne se décharge sur son coach de la relation ; elle parle relativement peu et se place en situation d'attente : attente que le coach dise ce qu'il faut dire ou faire. Elle établit la même relation qu'avec un consultant à qui elle aurait donné un cahier des charges, et dont elle attendrait, en retour, un mode opératoire précis.

Si l'hypothèse du processus parallèle se révèle juste, cela signifie qu'elle rejoue avec le coach ce qu'elle vit dans son organisation, c'est-à-dire une forme de passivité, de retrait, d'engagement limité. C'est donc ce « nœud » que le coach va devoir démêler.

### La confusion, le surdétail

La personne donne une foule de détails, d'informations, dans une sorte de déluge verbal qui noie le coach, lequel ne parvient pas à repérer les informations pertinentes et se met à ressentir une confusion grandissante.

Sans s'en apercevoir, le client perd ses interlocuteurs, probablement parce qu'il est lui-même noyé dans un contexte dans lequel il ne parvient pas à discerner l'important du superflu.

### L'abstraction

Ce cas est quasiment le même que le précédent, mais en sens inverse. Il se rencontre avec les personnes « très intellectuelles », qui ont développé de fortes capacités d'analyse, au point de ne plus voir dans la réalité que prétexte à interprétation.

Le discours contient essentiellement des généralités, des analyses aux allures savantes, mais en réalité pauvres en information. Le client ne communique plus sur les faits : il « métacommunique<sup>1</sup> » sur eux, les analyse, les interprète.

Ce processus est souvent difficile à discerner, car la personne a toutes les apparences d'une grande maîtrise de soi, de son discours... sauf que le coach n'arrive ni à identifier le problème ni à faire émerger une demande, et se demande au final ce qu'il fait là.

---

1. La métacommunication désigne une communication sur la communication.

## L'inflation émotionnelle

La personne engage l'entretien sur un mode très émotionnel, qui paraît, à première vue, en décalage avec la situation évoquée. Cette émotion gagne rapidement le coach, qui, du coup, perd ses moyens.

Il est probable que cette façon émotionnelle de vivre la relation avec le coach est représentative de la façon dont le client vit le reste de ses relations, et que le malaise ressenti par le coach est assez proche de celui ressenti par l'entourage du client.

Quatre cas fréquents de processus parallèle (inspiré de V. Lenhardt)			
	À quoi on le reconnaît	Ce que ressent le coach	1 <sup>re</sup> intervention possible
<b>Demande de sauvetage</b>	Le client parle peu, est très synthétique dans ses formulations, s'interrompt souvent. Il attend que le coach dise ce qu'il faut faire ou dire, qu'il apporte la solution.	Le coach ressent une certaine anxiété face à la perspective de devoir fournir une solution à un problème qu'il ne maîtrise pas.	« J'ai le sentiment que vous attendez de moi une solution concrète. Mais je ne l'ai pas. Que va-t-on donc pouvoir faire ensemble ? »  <b>Objectif : sortir le client de la passivité.</b>
<b>Confusion, surdétail</b>	Le client apporte énormément d'informations, très détaillées, sans ordre. Grand débit verbal.	Le coach se sent noyé par cette information qu'il n'arrive pas à trier.	« Dans tout ce que vous m'avez dit, qui est très riche, qu'est-ce qui vous paraît le plus important ? »  <b>Objectif : amener le client à trier, mettre de l'ordre.</b>
<b>Abstraction</b>	Le client s'exprime en faisant de grandes généralités, fournit peu d'informations concrètes, semble avoir « tout compris ».	Le coach n'arrive pas à identifier le problème ni à faire émerger une demande, et se demande ce qu'il fait là.	« Il me semble que vous comprenez parfaitement la situation. En quoi puis-je vous être utile ? »  <b>Objectif : faire exprimer une demande.</b>
<b>Inflation émotionnelle</b>	Le client parle de sa situation sur un ton très émotionnel, voire dramatique.	Le coach se sent gagné par l'émotion (souvent l'anxiété ou la crainte).	« À vous écouter, je ressens chez vous une émotion très forte... »  <b>Objectif : nommer l'émotion pour permettre une première mise à distance.</b>

Un directeur commercial, brillant HEC, entame l'entretien en annonçant : « *Je vais vous expliquer pourquoi je fais appel à vous.* » Et s'ensuit un long monologue abstrait, où le directeur décortique toutes les raisons de son appel à un coach. Manifestement, il possède une belle culture psychologique. Le client métacommunique sur ses relations, les analyse finement, leur trouve des motifs et des ressorts complexes... mais ne donne aucune information factuelle sur sa situation. Au bout de 45 minutes, le coach se sent perdu, noyé de paroles, admiratif de la finesse des analyses, mais sans information précise sur la raison de sa présence.

Une jeune femme parle d'un sujet, puis d'un deuxième, puis d'un troisième. Au bout d'un moment, le coach ressent une certaine confusion : quel est le problème ? Où veut-elle en venir ? Qu'attend-elle de l'entretien ? Le coach partage sa confusion, et lui demande ce qu'elle en pense. Elle reste interdite quelques secondes, puis finit par dire, comme étonnée de ce qu'elle découvre, que c'est exactement son problème : sa volonté de tout faire, qui l'emmène dans moult directions différentes. Son rôle et ses responsabilités dans l'organisation sont flous. Ce qu'elle apporte dans l'entretien est ce qu'elle vit à l'extérieur.

Lors de la préparation d'un séminaire d'équipe, le directeur général fait et défait la trame du séminaire. Au final, la trame définitive est assez proche de la première version. Le client s'énerve, le consultant perd confiance en lui, mais prend conscience que le « mouvement brownien » dans lequel il est pris avec son client – qui fait, défait, refait, redéfait – est celui que vit toute l'entreprise, qui passe beaucoup de temps à faire, défaire, refaire ses organisations, son plan stratégique... pour, au bout du compte, rester sur ses premières positions.

Le processus parallèle peut s'observer dans bien des endroits, et peut même être utilisé pour lire une organisation à l'envers.

Une équipe qui vit une réunion d'équipe de bonne qualité, bien préparée, qui se déroule dans une bonne ambiance, est probablement une équipe qui fonctionne bien par ailleurs. Inversement, une réunion d'équipe inefficace, mal préparée, est souvent le signe d'un dysfonctionnement plus large.

On l'aura compris : le processus parallèle permet de poser des hypothèses sur le fonctionnement des personnes, des équipes et des organisations.

## COMMENT S'EN SERVIR

Repérer le processus parallèle nécessite un grand travail d'attention, de présence à soi et à l'autre, de capacité à se détacher du contenu pour se centrer sur la relation. **Le processus parallèle se ressent avant de se comprendre.**

Une fois repéré, et en fonction de la qualité de la relation, du degré d'autonomie du client, le coach a deux leviers à sa disposition :

- le levier minimal est de retrouver une posture juste pour lui, c'est-à-dire de ne pas rentrer dans le jeu relationnel dans lequel le client tente involontairement de le faire rentrer ;

- le second levier est la métacommunication, c'est-à-dire la communication sur la relation. Le coach peut interrompre son client et partager avec lui ce qu'il ressent. Le moment de l'entretien peut alors devenir l'occasion, pour le client, de comprendre les ressorts de ses relations et d'en expérimenter d'autres avec le coach.

## LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Contenu et relation

Inclusion, contrôle, ouverture

Intelligence émotionnelle

RPBDC

## POUR ALLER PLUS LOIN

V. Lenhardt, *Au cœur de la relation d'aide - Réflexions sur les fondamentaux de la thérapie et du coaching*, InterÉditions, 2008.

# RACI

*« L'une des meilleures façons d'aider quelqu'un est de lui donner une responsabilité et de lui faire savoir que vous lui faites confiance. »*

Booker T. Washington

## OUTIL

### Changement collectif

## LA NOTION

Le RACI est un outil de répartition des responsabilités. Il est notamment utilisé lors d'opérations de refonte des processus (*reengineering*).

Chacune des quatre lettres désigne un niveau d'intervention dans le processus :

- **R** : Responsable.
  - Celui qui a l'autorité, qui prend la décision et porte la responsabilité de la réussite de l'action.
  - Il peut, ou non, réaliser lui-même l'activité.

Le chef du service de maintenance est le responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre du plan de maintenance préventive.

Il est aussi informé (I), voire consulté (C) sur les principales interventions qui ont lieu dans la journée.

- **A** : Acteur<sup>1</sup>.
  - Celui qui réalise l'activité.
  - Il peut se confondre avec le R.

Le technicien de maintenance est acteur dans le processus de « gestion du préventif », mais responsable (R) pour la conduite des interventions journalières.

- **C** : Consulté.
  - Toute personne dont il faut prendre l'avis avant décision.

Le chef du service production doit être consulté pour l'élaboration du plan de maintenance préventive.

1. Les anglophones inversent le R et le A : le R étant le *responsible* (celui qui agit), et le A étant l'*accountable* (celui qui décide).

- **I : Informé.**
  - Toute personne qui doit être informée après décision.

Le chef du magasin de pièces détachées doit être informé des sorties journalières de pièces, afin de pouvoir gérer son stock.

Exemple de répartition des responsabilités autour de processus industriels							
Processus	Sous-processus	Activités	Sous-activités				
				Encadrement	Équipe	Support	Sous-traitant
Gérer les flux	Adapter, planifier	Adapter les capacités de production	Recueil des contraintes (matières premières, manquants, lignes, etc.)	R	A	C	I
Gérer les flux	Adapter, planifier	Élaborer les plannings mensuels, trimestriels de production	Gestion des contraintes (manquants)	I	RA	C	I
Gérer les flux	Approvisionner	Passer les commandes pour répondre aux plannings de production	S'informer de l'avancement du préagréage	I	RA	C	I
...	...	...	...				

ÉTAPES ET ACTEURS	Évaluateur	Évalué	N + 1 évaluateur	Resp. RH	Direction site	RP	Supports
Préparation	R	A	I	I	I	I	C
Entretien	R	A	I	I	I	I	I
Harmonisation	C		C	R/A	C	C	C
Correctifs	R/A	C	I	I	I	I	
Consolidation besoins formation	A	I	A	R	C	C	C
Augmentations/primes	A	I	C	R	C	I	
Lancement actions formation	I	A	I	R	C	I	

R : Responsable

A : Acteur

C : Consulté

I : Informé

### RACI (simplifié) de processus d'évaluation

## COMMENT S'EN SERVIR

La première étape - la plus difficile - consiste à décrire toutes les activités du processus. Difficile car, bien souvent, des activités sont réalisées sans que les acteurs en aient pleinement conscience.

« Réceptionner des marchandises » à l'entrée d'une usine peut être une seule activité... ou deux, si l'on rajoute « valider la réception ». Parfois, c'est la même personne qui réalise les deux tâches, parfois ce sont deux personnes différentes.

La seconde étape est d'identifier tous les acteurs qui interviennent (ou doivent intervenir), directement ou indirectement.

Toutes les activités doivent avoir un, et un seul, responsable (R). C'est au R de dire si c'est lui qui doit faire (A) ou pas. Quel que soit son choix, c'est lui qui rend des comptes. Une même personne peut être responsable de plusieurs activités.

Chaque activité doit comporter, *a minima*, un R (et un seul), et au moins un A (il peut y en avoir plusieurs, c'est au R d'en décider).

Certains rôles sont incompatibles. Exemple : acteur (A) et informé (I).

Rien ne sert de mettre le I pour un A, puisque l'acteur est forcément informé. Le I est à utiliser pour les personnes qui n'interviennent pas directement dans le *process*, mais ont besoin de l'information.

Tous les acteurs d'un processus n'ont pas forcément à être consultés ou informés sur toutes les activités (exemple : le directeur général ou les cadres de direction). C'est à examiner au cas par cas.



En guise de vérification, le tableau doit se lire par acteur et par activité :

- la lecture par acteur (verticalement) permet de vérifier que les responsabilités sont bien attribuées, en quantité et en qualité ;
- la lecture par activité (horizontalement) permet de vérifier que chaque activité est bien couverte : qu'elle a bien un seul responsable, que les personnes qui doivent être informées et consultées le sont bien.

L'outil peut servir aussi bien pour réaliser la photographie de l'existant que pour définir le fonctionnement cible.

		Achats	CdS Achats	Client interne	CdS client interne	Direction	Compta. four.	Juridique	Contrôle de gestion	Autres sites
Expression du besoin	Expression de besoins	C		A	R	I			C	
	Demande d'achats (DA) ?			A	R					
	Traitement de la DA	A	R	I						
Consultation	Rédaction de l'appel d'offres	A	R	C						I
	Couple art/fourn. connu ?	A	R							
	Consultation	A	R	I						
Traitement de l'offre	Réception de l'offre	R/A	I	I						
	Analyse de l'offre	R/A	I	C		I				I
Négociation	Préparation	A	R	I				C		I
	Négociation	A	R	I		I				
	Choix du fournisseur	A	R	I		I				

### Exemple de RACI

Le RACI est un outil utile en matière d'organisation. Mais il est indispensable qu'il soit complété d'un travail sur les interfaces (cf. « Liens avec d'autres fiches »).

## LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Coopération et coordination

DILO

Engagements mutuels (charte d')

Organisation

## POUR ALLER PLUS LOIN

Pas de bibliographie spécifique.

# RÉSISTANCES AU CHANGEMENT

« Les résistances au changement qui apparaissent au sein des entreprises françaises proviennent moins de l'objectif de transformation lui-même que des insuffisances liées à la manière de procéder. »

*Les Échos*, 23 juin 2008

## CONCEPT

Changement collectif

## LA NOTION

Un livre consacré au changement pouvait difficilement faire l'impasse sur sa sœur siamoise : la résistance au changement.

Cette fiche voudrait éclairer deux aspects du phénomène :

- le lien étroit entre changement et résistance au changement ;
- le caractère fondamentalement sain de la seconde.

La « résistance au changement » est la bénédiction des réformateurs : quel projet de changement, quelle réforme gouvernementale n'a pas offert à leurs responsables l'occasion de se réfugier derrière ce *deus ex machina* ? À tel point que certains se demandent le plus sérieusement du monde si la France est encore réformable<sup>1</sup>.

Une fusion échoue ? « *Les gens n'aiment pas le changement.* »

Une réforme gouvernementale s'enlise ? C'est de la faute « *à la résistance au changement* ».

Les entreprises ne changent pas assez vite ? « *Les salariés français sont rétifs au changement*<sup>2</sup>. »

Cette explication a pour elle plusieurs avantages :

- elle est immédiatement disponible ;
- elle a les traits de l'évidence ;
- elle est admise par le plus grand nombre.

Or, si l'on admet le principe de causalité circulaire des phénomènes complexes (cf. « Systémique »), il **faut considérer la résistance au changement autant comme une**

1. F. Bolkestein, *Peut-on réformer la France ?* Dans la même veine, cf. *L'Express* des 20-26 oct. 2010, « Pourquoi la France est impossible à réformer ».

2. Titre de l'article des *Échos* cité en exergue.

**conséquence que comme une cause** ; et donc le réformateur comme aussi responsable de la situation que le réformé.

Il y a au moins 6 façons différentes de « voir » la résistance au changement, 6 paires de lunettes différentes.

## La vision morale

Dans cette optique, la résistance au changement est moins analysée que jugée : elle est considérée comme mauvaise, anormale, reflétant l'incompréhension, voire l'irrationalité des acteurs. Dans un monde où le changement est devenu une valeur inconditionnellement positive, résister est devenu preuve d'archaïsme. Si le changement est nécessaire, y résister « n'est pas bien ».

C'est la vision que l'on trouve le plus fréquemment dans les médias. On s'y pose peu la question de savoir *pourquoi* les personnes ou les groupes résistent à tel changement ou telle réforme. La résistance devient une explication autovalidante. L'invoquer dispense de se poser des questions sur les intentions des promoteurs du changement, et plus encore sur leurs méthodes.

## La vision stratégique

L'adjectif « stratégique » est ici pris au sens de « stratégie des acteurs » (cf. fiche correspondante).

Le changement vient modifier le pouvoir des acteurs (cf. « Zones d'incertitude »).

Tel changement d'organisation, de stratégie, telle fusion modifient en profondeur les places des uns et des autres.

Tel dirigeant d'entreprise se retrouve, à l'occasion d'une fusion, n° 2 alors qu'il était n° 1.

Tel service voit ses prérogatives diminuées lors d'une opération de *reengineering*.

La résistance au changement, dans ce contexte, devient le moyen de lutter pour conserver ses intérêts.

Cette grille de lecture est intéressante à double titre :

- elle montre que, dans une organisation, tous les acteurs n'ont pas les mêmes intérêts. Les commerciaux n'ont pas les mêmes intérêts que les marketeurs ou les industriels ; les industriels que les qualitatifs ; les ressources humaines que les financiers ; les dirigeants que le personnel ;
- la résistance n'apparaît plus comme un acte irrationnel, mais, au contraire, hyperrationnel. Ce n'est pas par bêtise ou incompréhension que les acteurs résistent, mais sur la base d'une évaluation pragmatique de leurs gains et de leurs pertes.

## La vision économique

Le changement est le moteur de l'économie de marché. Celle-ci est basée sur une circulation rapide du capital, donc sur un haut rendement des capitaux investis. L'innovation, le changement sont les indispensables moteurs de ce fonctionnement.

La résistance au changement devient une façon de lutter contre la perte d'un positionnement avantageux sur le marché.

Le capitalisme est ainsi la proie de deux forces contraires :

- des forces de changement (innovation) ;
- et des forces de résistance (monopoles, cartels, ententes, etc.).

## La vision historique

Selon les époques, le changement peut être perçu comme porteur d'espoir ou de risque.

Le changement n'est pas vu de la même façon dans la France des Trente Glorieuses et dans celle des années 2010. Les anticipations du lendemain colorent les lunettes d'une couleur différente.

Résister au changement devient une façon de conserver ce qui a été acquis durant la période précédente. Les périodes inquiètes génèrent davantage de résistances au changement que les périodes optimistes.

## La vision psychique

Des études montrent qu'un changement d'opinion consomme de l'énergie psychique<sup>1</sup>. Le changement – de point de vue, de cadre de référence (cf. fiche correspondante), d'opinion, etc. – représente une surconsommation psychique. La résistance au changement devient donc une façon d'économiser ses forces mentales.

N'importe quelle discussion de comptoir ou de famille illustre le fait que nous cherchons plus souvent à protéger nos opinions qu'à véritablement écouter celles des autres, qui pourraient entraîner une modification des nôtres. La seconde option est plus « fatigante ».

## La vision systémique

La résistance est le comportement adopté par un système lorsqu'il se sent remis en cause (cf. « Systémique »).

1. In Cerveau & Psycho, sept. 2005.

Le corps humain résiste au changement de température externe en transpirant (lorsqu'il fait chaud) ou en réclamant des vêtements supplémentaires (dans le cas contraire).

Une société se défend lorsqu'elle se sent agressée : grève, bouc émissaire, révolte, etc.

Ce principe, appelé « homéostasie », montre que, loin d'être le conservatisme dénoncé par la vision morale, la résistance est un principe plutôt sain de défense et de survie.

Six visions de la résistance au changement (Source : A. Tonnelé, 2009)	
<b>Vision morale</b>	Le changement est une nécessité pour s'adapter aux évolutions de l'environnement. Résister au changement, ce n'est pas bien.
<b>Vision stratégique</b>	Le changement modifie les zones d'incertitude, donc le pouvoir des acteurs. Résister au changement permet de défendre son pouvoir.
<b>Vision économique</b>	Le changement est le moteur de l'économie de marché, basée sur l'innovation. Résister au changement permet d'éviter l'innovation et ses conséquences sur le positionnement concurrentiel de l'entreprise.
<b>Vision historique</b>	Le changement représente une perte par rapport à une situation antérieure. Résister au changement permet de conserver les acquis de la période précédente.
<b>Vision psychique</b>	Le changement représente une surconsommation d'énergie nerveuse et mentale. Résister au changement permet d'économiser son énergie psychique.
<b>Vision systémique</b>	Le changement est un « <i>input</i> » menaçant un système donné. Résister au changement permet de conserver son état actuel (homéostasie).

## COMMENT S'EN SERVIR

Le pilote du changement – manager, consultant, coach, chef de projet, formateur, accompagnant – doit prendre conscience qu'il a, *le premier*, une influence sur la qualité du changement qui se déroule, ou va se dérouler.

Comme il est au démarrage de la relation, c'est lui qui structure le « tennis relationnel » (cf. fiche correspondante) qui va se mettre en place autour du changement. Selon qu'il associera les acteurs ou pas, qu'il s'inclura ou pas dans le changement, les résistances ne seront pas les mêmes.

On mesure ainsi que **les résistances ne sont plus tant la cause des échecs des changements que la conséquence de méthodes inadaptées.**

Un ministre de l'Éducation nationale veut réformer l'institution dont il a la responsabilité. Provocation ou maladresse, il qualifie ladite institution de « mammouth ». Que se passe-t-il à partir de là ? La notion de « tennis relationnel » nous apprend que celui qui occupe la position « haute », c'est-à-dire celui qui « structure la relation » (définition de l'agenda des réformes, maîtrise du calendrier des rencontres avec les syndicats, des thèmes de travail, etc.), porte une responsabilité particulière dans la relation qui s'instaure puisque, selon toute probabilité, l'autre partie va répondre sur le même mode (principe de la relation symétrique). Entamant la relation sur le mode de l'agression, l'institution répond à l'identique, et la réforme échoue.

Un président de la République veut réformer le CNRS. Son ministre de la Recherche négocie pas à pas avec les acteurs du système. Jusque-là, tout va (à peu près) bien. Ayant établi une relation d'écoute et de dialogue, les acteurs répondent sur le même mode : même si la réforme ne les enchante pas, ils sont bien conscients que leur organisation doit s'adapter et sont prêts à négocier.

Peu de temps après, prenant le contre-pied de cette stratégie, le président de la République entame un autre « tennis relationnel » : il prononce un discours très critique sur les chercheurs. Que se passe-t-il ? Les lois de la systémique s'appliquent : en quelques jours, l'Université et la recherche françaises vont déclencher une grève qui bloquera le système durant plusieurs mois.

## LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Alliés (stratégie des)

Dualité du changement

Systémique

Tennis relationnel

## POUR ALLER PLUS LOIN

Pas de bibliographie spécifique.

# RÔLES DÉLÉGUÉS

*« La compréhension et la clarification des processus de décision d'une équipe sont presque toujours la pierre angulaire du développement de son efficacité, et c'est en général l'étape fondamentale de toute intervention qui viserait à développer l'efficacité et la cohésion d'une équipe. »*

Alain Cardon

## OUTIL

### Changement collectif

## LA NOTION

Les rôles délégués sont un apport d'Alain Cardon, coach systémicien, destiné à améliorer la performance des réunions, donc des équipes<sup>1</sup>.

Habituellement, dans les réunions d'équipe, le leader tient tous les rôles, sans que personne ne s'en aperçoive vraiment, ni, surtout, n'y trouve à redire. Tout le monde trouve normal que le chef d'équipe :

- prépare la réunion ;
- l'anime ;
- fasse le compte rendu ;
- arbitre ;
- cadence le temps ;
- veille à ce que tout le monde ait la parole et s'écoute ;
- suive les décisions ;
- régule les tensions ;
- tout en se concentrant aussi, bien sûr, sur le fond des sujets.

Bref, qu'il gère tout à la fois les processus objectifs et subjectifs (cf. fiche correspondante).

Or, à moins d'être un surhomme, il est difficile de tenir tous ces rôles à la fois. Du coup, certains vont être tenus plus mal que d'autres. Comme généralement la priorité est donnée aux processus objectifs (le métier), les processus subjectifs (les relations) risquent d'être laissés de côté.

1. En tout cas, les équipes constituées et stables ; cet outil est moins intéressant pour des équipes ou des réunions ponctuelles, ne serait-ce qu'à cause du temps d'apprentissage.

Quand vous multipliez ces comportements par le nombre de réunions tenues dans une journée, cela donne une longue plainte sur le « trop-plein » de réunions, ou de réunions « où il ne se passe rien. »

Pour résoudre cette difficulté, Alain Cardon propose les « rôles délégués » : **une autre façon de (mieux) décider en équipe**. Les rôles délégués consistent, comme leur nom l'indique, à répartir entre membres d'une même équipe les différents rôles habituellement tenus par le seul leader.

Des rôles proposés par Cardon, j'ai retenu les suivants :

- celui de leader, bien sûr ;
- l'animateur ;
- le cadenceur ;
- le scribe/pousse-décision ;
- le coach.

J'en ai rajouté un : le « *captain of fun* ».

### Le leader

Le leader conserve le seul rôle qui ne se délègue pas : la prise de décision finale, l'arbitrage.

L'avantage pour le leader – et donc pour toute l'équipe – de déléguer les autres fonctions est que cela lui dégage de la disponibilité pour se concentrer sur ses deux rôles-clés :

- sur le plan des processus subjectifs, s'assurer que l'équipe fonctionne bien ;
- sur le plan des processus objectifs, vérifier que les dossiers présentés et les décisions prises sont de bonne qualité.

### L'animateur

L'animateur a deux rôles :

- avant la réunion, il prépare l'ordre du jour, le fait valider et le diffuse suffisamment tôt pour que les dossiers puissent être diffusés pour lecture avant la réunion ;
- durant la réunion, il s'assure que tout le monde prend la parole de façon équilibrée, que les interruptions restent constructives, que chacun est à sa juste place.

Étant un participant, il donne donc aussi son avis sur les sujets abordés.

### Le cadenceur

Il est le gardien du temps de la réunion. Il veille à ce que les réunions respectent les horaires de début et de fin, que le temps imparti pour chaque sujet soit respecté. Si



ce n'est pas le cas, il le dit à l'équipe, qui décide alors d'arrêter ou de poursuivre sur le sujet.

Il annonce régulièrement aux orateurs le temps qu'il leur reste pour finir.

La bonne gestion du temps est de la responsabilité de tous : le cadenceur n'est là que pour rythmer la réunion et rappeler, par là même, que le temps est une ressource limitée.

## Le scribe, pousse-décision

Il rédige le compte rendu en temps réel, sur une page maximum. En début de réunion, il présente le compte rendu précédent, pour le suivi des décisions. Il s'assure que l'équipe prend bien des décisions lorsque cela s'avère nécessaire.

Le scribe n'est pas responsable du contenu des décisions : il est responsable du fait que l'équipe en prenne. Lorsque les décisions prises ou les options retenues ne sont pas claires, il les reformule, et s'assure que des délais et des responsabilités sont définis en face de chaque action.

Il diffuse le compte rendu directement en fin de réunion.

## Le coach

Le coach s'assure que l'équipe respecte les règles qu'elle s'est définie.

Il interrompt la réunion 15 minutes avant la fin prévue pour en faire un bilan rapide ; en quoi elle a été efficace, en quoi elle a perdu de l'efficacité, quelles propositions il fait pour la prochaine fois : « À mon avis, nous pourrions être plus efficaces la prochaine fois si... »

Le coach peut proposer des améliorations concrètes à un ou plusieurs membres de l'équipe, de façon constructive. Il doit éviter les formulations générales et impersonnelles, les jugements et accusations agressifs.

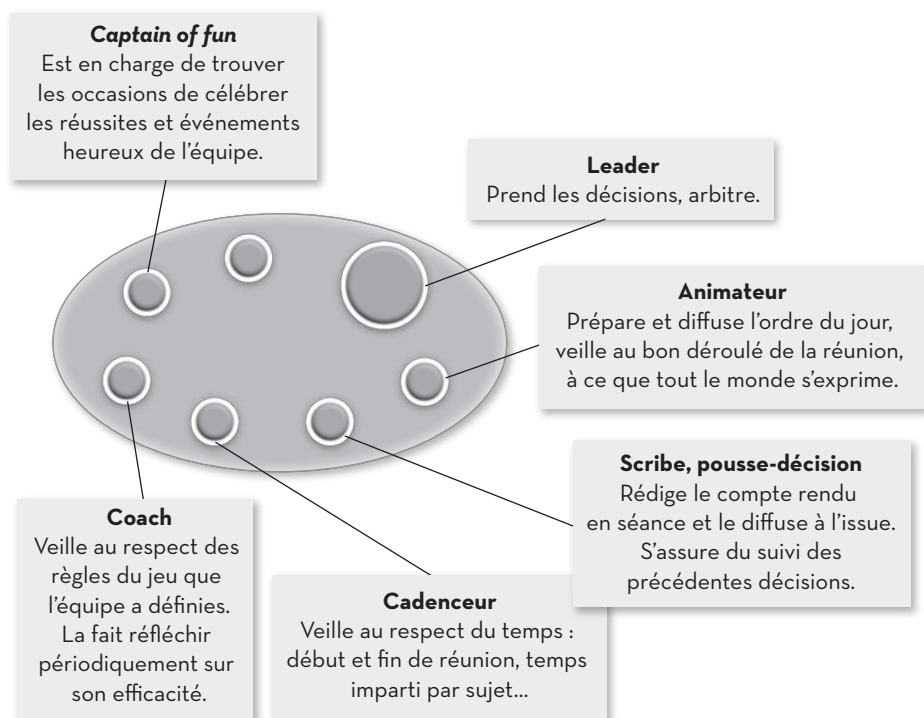
Ce bilan est discuté rapidement par l'équipe et inscrit dans le compte rendu.

Je ne recommande pas d'installer le rôle de coach avant un certain degré de maturité de l'équipe. C'est en effet un rôle qui nécessite d'avoir une attention soutenue sur les processus subjectifs et de faire des feed-back constructifs, ce qui ne s'apprend pas en un jour.

## Le « captain of fun »

Une équipe qui prend régulièrement du bon temps a plus de chances d'obtenir de meilleures performances qu'une équipe qui ne souffle jamais (cf. « Processus objectifs et subjectifs »). Le « *captain of fun* », c'est celui qui est chargé de repérer toutes les occasions de prendre du bon temps, de célébrer, de fêter : il va récolter les dates

d'anniversaire, organiser des pots, trouver les lieux de séminaire et des activités ludiques, fêter les succès de l'équipe, repérer les projets qui réussissent, etc. Comme cela prend du temps et de l'attention, c'est un rôle en soi.



### Les rôles délégués dans une équipe

(Source : A. Cardon)

## COMMENT S'EN SERVIR

Les voies pour introduire les rôles délégués dans les pratiques d'une équipe sont la formation et/ou le coaching d'équipe :

- la première prend la forme d'une demi-journée d'appropriation des rôles, et a pour elle la rapidité de transfert ;
- sous forme de coaching d'équipe ou de supervision de réunion, l'assimilation est plus progressive, mais aussi plus durable. C'est alors le coach d'équipe qui modélise le rôle.

La forme idéale est un mix des deux : un démarrage par la formation, puis le suivi de l'appropriation des rôles par les différents membres lors de supervisions de réunions.

Il est important que les rôles tournent :

- pour accroître l'agilité de tous sur ces différentes postures ;
- pour que les rôles soient bien des rôles d'équipe et n'appartiennent à personne ;
- pour que chaque membre de l'équipe se familiarise avec la posture de leader.

	Janvier	Février	Mars	...	Octobre	Novembre	Décembre
Animateur							
Cadenceur							
Scribe, pousse-décision							
Coach							
Captain of fun							

**Tableau de rotation des rôles**

(Source : A. Cardon)

« Nous avons constaté que lorsqu'il est bien mis en œuvre, l'ensemble du processus de réunions déléguées a un effet presque immédiat sur les résultats d'une réunion. L'équipe prend plus rapidement de meilleures décisions et elles sont mieux suivies dans leur application<sup>1</sup>. »

## LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Équipe (stades de développement de l')

Inclusion, contrôle, ouverture

Processus objectifs et subjectifs

Team-building

## POUR ALLER PLUS LOIN

A. Cardon, *Décider en équipe*, Éditions d'Organisation, 1992.

A. Cardon, *Coaching d'équipe*, Éditions d'Organisation, 2003.

1. A. Cardon, *Décider en équipe*.

# RPBDC

« Le besoin, c'est ce qui manque au client pour résoudre son problème. »

François Délivré

## OUTIL

Changement individuel

### LA NOTION

Le RPBDC est un processus de questionnement, proposé par Vincent Lenhardt, pour aider une personne dans son cheminement vers sa solution.

Que signifient ces 5 lettres ?

- Réel ;
- Problème ;
- Besoin ;
- Demande ;
- Contrat.

### Le Réel

Un client vient avec un problème. Le R du RPBDC vise à explorer concrètement cette situation : « *De quoi s'agit-il ? Qui est concerné ? Depuis quand ? Où cela se passe-t-il dans l'organisation ? Comment les choses se passent-elles ?* »

L'exploration du réel ne sert pas qu'à mettre au jour un certain contenu informatif. Elle vaut aussi – et surtout – comme processus. En l'occurrence, le client arrive avec une situation souvent assez confuse, mélange de faits, de personnes, de ressentis, d'émotions, d'événements passés et présents... Bref, un beau chantier dans lequel il ne voit plus très clair. Et cette confusion n'est pas pour rien dans sa difficulté à identifier des solutions (cf. « Processus parallèle »). Commencer, donc, par réexposer la situation, clairement, calmement, démêler les faits des émotions est déjà aidant en soi.

Cette exploration du réel ne se limite pas au premier entretien : elle doit avoir lieu en continu, tout au long de l'accompagnement, puisque de nombreuses données factuelles changent entre chaque entretien.

## Le Problème

La deuxième dimension à explorer, c'est l'aspect *problématique* du réel exposé précédemment : en quoi les faits, les données, les situations exposés constituent-ils un problème ?

Tous les jours de sa vie, le client résout des problèmes. Pourquoi coince-t-il donc sur ce problème-là ? *cette relation-là ?*

Une hypothèse est qu'une part du blocage vient de la façon dont le problème est formulé. En travaillant conjointement à éclairer le problème de différentes façons, à le formuler différemment, à l'explorer sous différents angles [cf. « Lampadaire (syndrome du) »], le client et son accompagnant enrichissent les façons de voir le problème et identifient plus facilement des solutions qui, jusqu'alors, n'apparaissaient pas forcément.

À ce stade du questionnement, il est aussi utile d'amener le client à se projeter dans une situation où le problème a disparu (cf. « Orientation solutions ») : « *Si votre problème disparaissait comme par magie, que verriez-vous de différent ? Qu'est-ce qui aurait changé ? Quelle serait la nouvelle situation ?* »

Ce travail de visualisation permet au client de se décoller de son problème, de le sortir de lui, de diminuer son caractère inextricable.

## Le Besoin

Je partage la préconisation de Vincent Lenhardt sur la phase du besoin : « *Le diagnostic, l'identification des besoins et le plan d'intervention peuvent être formulés utilement par le coach, mentalement pour lui-même. Le plus souvent, il est préférable de ne pas exprimer le besoin prématurément au [client], soit du fait de son stade de développement, soit de la situation. Il est préférable de passer à l'étape suivante<sup>1</sup>.* »

Le besoin, c'est le diagnostic fait par le coach : ce n'est pas (forcément) une dimension qu'on explore avec le client. La question peut être posée au client (« *Quel est votre besoin pour résoudre votre problème ?* »), mais :

- d'une part, bien souvent, le client n'en sait rien : s'il le savait, il ne serait pas là. Comme le dit François Délivré, « *le besoin, c'est ce qui manque au client pour résoudre son problème* » ;
- d'autre part, le fait qu'il réponde n'est pas non plus en soi le signe qu'il a correctement évalué son besoin.

C'est l'essentiel de la valeur ajoutée du coach que de correctement identifier le besoin, pour pouvoir donner le « coup de marteau » au bon endroit, pour reprendre la métaphore d'Éric Berne<sup>2</sup>.

1. V. Lenhardt, cf. « Pour aller plus loin ».

2. Cf. E. Berne, *Structure et dynamique des organisations et des groupes*.

Une majorité des problèmes trouvent leur solution entre le R et le B, sans que le coach n'ait fait d'autre intervention que de poser des questions à travers le processus RPBDC.

Ci-dessous, quelques types de besoins repérés par François Délivré<sup>1</sup>, et les outils adaptés pour les aborder (pour la plupart exposés dans ce livre).

Besoins client	Outils	Traité dans le livre
Développer son autonomie	Cycle de l'autonomie	X
Être soutenu, écouté, accueilli, notamment dans une période difficile	Écoute active et empathique	
Apprendre à (se) faire confiance, s'accepter	Positions de vie	X
Faire son deuil d'une situation	Courbe du deuil Processus de transition	X X
Recevoir un coup de pouce pour oser, prendre une décision	3P	X
Apprendre à voir la réalité, sortir du déni et de la passivité	Méconnaissances	X
Mieux se connaître	Outils typologiques : MBTI, PCM... Drivers Fenêtre de Johari	 X X
Comprendre ses difficultés relationnelles, sortir d'un conflit	Tennis relationnel Positions de vie Communication Jeux psychologiques Échelle des comportements Double contrainte	 X X X X X X
(Se) donner, recevoir, demander, refuser de la reconnaissance	Signes de reconnaissance	X
Comprendre les (en)jeux de pouvoir	Zones d'incertitude Jeux psychologiques	 X

**Quelques besoins client et les outils possibles** (adapté de François Délivré)

1. Fr. Délivré (cf. « Pour aller plus loin ») rappelle, à juste titre, que les outils « ont une limite, qui est leur aspect mécaniste, et la sagesse consiste donc à n'émettre que des hypothèses sur les besoins réels du client ».

## La Demande

L'étape suivante est la demande du client à son coach : « *Qu'est-ce que le client attend : (1) du coach ? (2) du travail qu'ils vont mener ensemble ?* »

Bien souvent, les clients viennent avec une demande implicite de prise en charge, et ont en tête un référentiel de type « consulting » : « *Je vous expose mon problème, vous m'apportez la solution.* »

Ces deux petites questions – l'une sur le processus (question 1), l'autre sur le contenu (question 2) – sont nécessaires pour faire sortir le client :

- de l'illusion que le coach va trouver la solution à son problème ;
- de la tentation de la passivité (cf. « Méconnaissances »).

Faire exprimer une demande permet de remettre le client en situation de responsabilité, de le relancer dans une dynamique d'autonomie par rapport au coach [cf. « Autonomie (cycle de l') »].

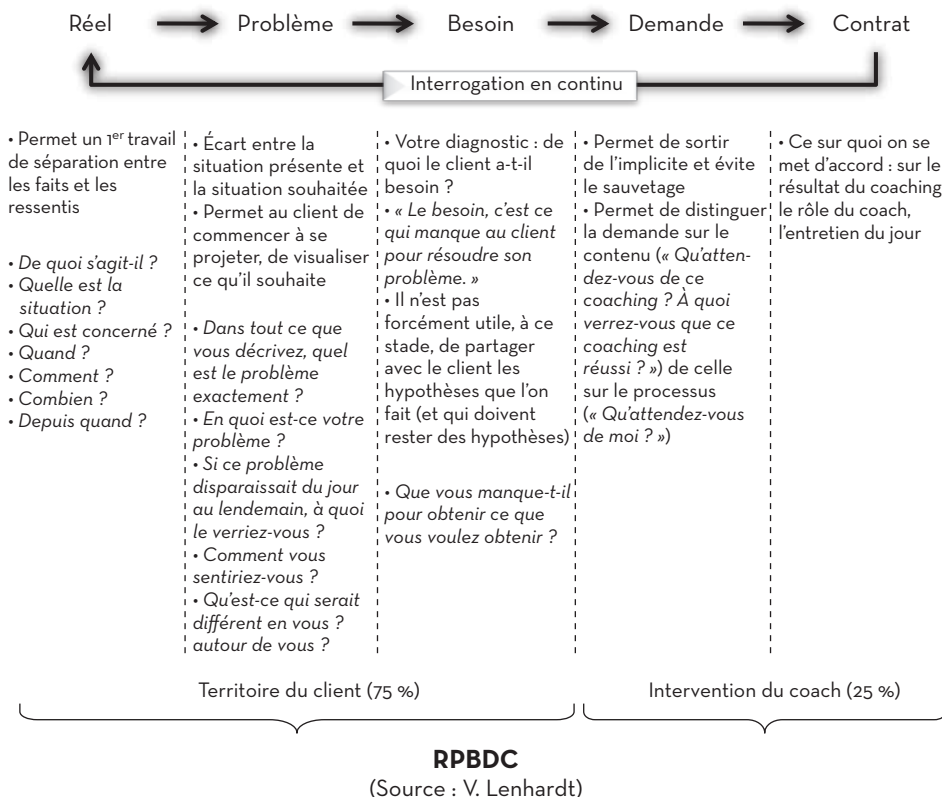
L'expression de la demande permet d'entrer dans le domaine de l'explicite et d'éviter le sauvetage (i.e. la prise en charge des besoins du client sans son accord – cf. « Jeux psychologiques »). En effet, le risque peut être grand, pour le coach, de partir sur une stratégie d'intervention, pensant avoir correctement diagnostiqué le besoin du client. Que le besoin ait été correctement identifié a moins d'importance que le fait que le client soit explicitement demandeur.

## Le Contrat

Le contrat est le parachèvement du processus. Je ne suis pas complètement V. Lenhardt lorsqu'il écrit qu'« *il est très important que le coach n'identifie pas contrat et demande<sup>1</sup>* » : si la demande est claire et explicite, et que le client et le coach sont d'accord dessus, de mon point de vue elle vaut contrat<sup>2</sup>.

1. V. Lenhardt, cf. « Pour aller plus loin ».

2. L'analyse transactionnelle a beaucoup écrit sur l'importance du contrat, les différents types de contrats, etc., à tel point qu'Alain Cardon (in *Jeux de manipulation - Petit traité des stratégies d'échec qui paralysent nos organisations*) a intitulé un jeu « Maintenant, je te tiens, c'est le contrat », très prisé des transactionnalistes.



## COMMENT S'EN SERVIR

Le RPBDC est présenté ici de façon continue, mais il doit être utilisé en boucle : chaque nouvel entretien apporte son lot de nouvelles informations, susceptibles de modifier le besoin du client.

Pour la phase « problème », demander aux clients de dessiner leur problème peut être très intéressant, en particulier pour les clients très cérébraux : cela leur permet de visualiser l'endroit où lesdits problèmes se trouvent, ainsi que les interactions entre les problèmes, l'environnement et eux.

## LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Autonomie (cycle de l')

Méconnaissances



---

Orientation solutions

Processus parallèle

## POUR ALLER PLUS LOIN

V. Lenhardt, *Les Responsables porteurs de sens - Culture et pratique du coaching et du team-building*, Insep Consulting Éditions, 2002 (1<sup>re</sup> édition 1992).

Fr. Délivré, *Le Métier de coach*, Éditions d'Organisation, 2<sup>e</sup> édition 2004 (1<sup>re</sup> édition 2002). Délivré reprend l'outil de Lenhardt, mais y apporte quelques touches personnelles.

# SENS, PROCESSUS, CONTENU

*« Il était une fois trois compagnons inséparables que l'on avait nommés Contenu, Processus et Sens. Dans chacune des situations que vivaient les hommes, ils étaient là. Mais, comme il est fréquent chaque fois que l'on s'assemble, l'un se faisait remarquer plus que les autres : c'était Contenu. De son côté, Processus ne se laissait découvrir qu'avec le temps et l'expérience. Quant à Sens, c'était un personnage mystérieux que l'on cherchait tout le temps, parfois très longtemps, et dont la présence illuminait alors la vie. »*

François Délivré

## CONCEPT

Changement collectif

## LA NOTION<sup>1</sup>

Ce que cette fiche va chercher à illustrer, ce ne sont pas ces trois notions prises séparément – que nous avons déjà croisées à plusieurs reprises –, mais leur alignement, leur cohérence, leur congruence.

Mais, d'abord, revenons sur les termes.

### Le contenu

C'est la dimension la plus immédiatement visible, celle qui se fait remarquer en premier, pour reprendre la métaphore de François Délivré : le métier, l'activité, la réalité « objective », les chiffres, les résultats attendus. Dans une autre fiche, ce contenu s'appelle « processus objectifs » (cf. « Processus objectifs et subjectifs »). C'est aussi ce qu'on pourrait appeler le « Quoi » : ce que nous faisons, quotidiennement, dans nos métiers respectifs.

### Le processus

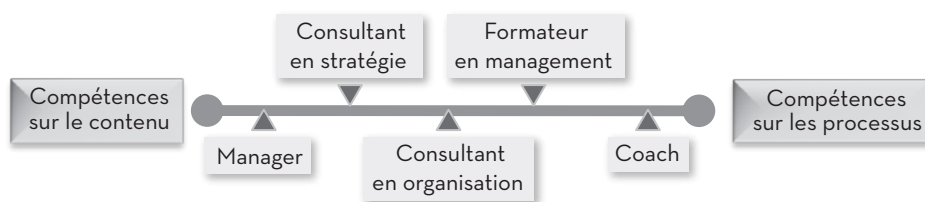
Les processus se laissent moins facilement découvrir, car ils ne se voient pas du premier coup d'œil. Les processus, c'est la façon de faire, le « Comment ». C'est un niveau plus caché, et en même temps plus important.

Tout changement étant un mouvement, une dynamique, il est d'abord un processus, c'est-à-dire une certaine façon de faire.

1. Notion proposée par Vincent Lenhardt.

Dans une relation entre un client et un accompagnant :

- le client a la compétence du contenu : il est l'expert de son métier ;
- de tous les accompagnants auxquels le manager peut faire appel, le consultant en stratégie est probablement celui qui en est le plus proche : il connaît très bien le métier de son client, et en même temps connaît les méthodes liées à la réflexion stratégique ;
- à l'autre bout du spectre, le formateur en management et le coach sont experts des processus, notamment des processus relationnels. Les outils, concepts et méthodes proposés dans ce livre relèvent, pour la majorité, des processus relationnels.



### La compétence des métiers de l'accompagnement

Le schéma ci-dessus est évidemment un peu simpliste :

- un manager peut avoir (et idéalement a) des compétences sur les processus, mais fondamentalement sa compétence relève du contenu ;
- un coach peut avoir (et idéalement a) une connaissance du métier de son client, mais sa compétence relève d'abord des processus.

Un manager engage un coaching, car il souhaite améliorer ses relations. Le coach, qui ne connaît pas le métier de son client, va, au fur et à mesure des entretiens, poser des hypothèses sur le problème apporté par son client :

- par exemple, que le client est amateur (ou victime) de « jeux psychologiques »<sup>1</sup> ;
- qu'il est enfermé dans un réseau de « doubles contraintes » qui limitent ses capacités d'action ;
- que sa « position de vie » l'empêche d'établir des relations confiantes ;
- qu'il tente toujours les mêmes solutions inefficaces (« Toujours plus de la même chose ») ;
- qu'il en est à un stade de développement de son autonomie qui génère de la conflictualité [« Autonomie (cycle de l') »] ;
- que les questions relatives à l'inclusion et au contrôle ont mal été posées à son arrivée dans l'équipe (cf. « Inclusion, contrôle, ouverture »).

Tous ces outils permettent de poser des hypothèses sur les processus relationnels, que le coach va valider ou invalider à mesure que le travail progresse.

1. Pour tous les mots entre guillemets dans cet exemple, voir les fiches correspondantes.

## Le sens

Ce sont les deux « pourquoi » :

- « Pourquoi » change-t-on ? ou la signification du changement. Bien souvent, les gens résistent au changement (cf. « Résistances au changement ») non parce qu'ils y sont opposés, mais parce qu'ils ne le comprennent pas : ils n'ont pas la signification du changement qui leur est proposé ou imposé.
- « Pour quoi » change-t-on ? ou la direction du changement. Le changement porte en lui la crainte de l'inconnu : on ne sait pas ce qui nous attend derrière la porte. Travailler sur la vision (cf. fiche correspondante) peut permettre de lever ces peurs.

Nous avons tous été formés à devenir des professionnels du contenu :

- dans une entreprise, cela pourra être la finance, la production, le marketing, la gestion du personnel ;
- dans l'administration fiscale, la connaissance du code des impôts ;
- dans l'univers de la recherche en sciences sociales, la connaissance de la bibliographie, la production d'articles et de livres.

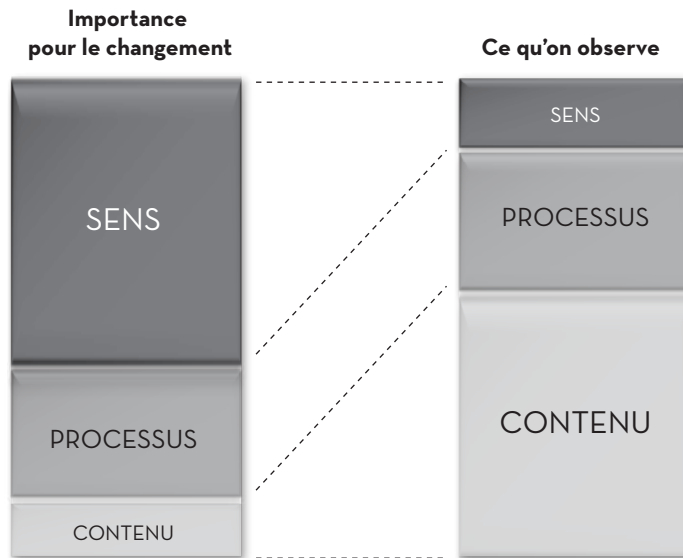
Formés à cette dimension, c'est sur elle que nous mettons l'essentiel de notre énergie.

Or, lorsqu'on regarde les difficultés rencontrées dans les projets de changement, elles ne relèvent qu'exceptionnellement du contenu. Elles relèvent bien plus souvent :

- soit du sens : manque de compréhension (« pourquoi »), peur de l'avenir (« pour quoi ») ;
- soit des modalités de travail, non congruentes avec le sens du changement visé.

La notion d'alignement entre sens, processus et contenu dit deux choses fondamentales :

1. **La réflexion sur le sens doit être première** : c'est elle qui « tire » le projet et en donne les orientations.
2. **Les modalités de travail (le « comment ») doivent être cohérentes avec le sens du projet.**



**Le sens est premier**  
(Source : V. Lenhardt)

## COMMENT S'EN SERVIR

### Le sens

Sur un projet, un changement, le questionnement doit démarrer par le sens : « *Pourquoi le changement est-il enclenché ? Que vise-t-on ? Vers où veut-on aller ? Quels sont les enjeux ? Quelles sont les finalités visées ?* » C'est lui qui donne à la fois la signification et la direction.

Deux entreprises du secteur mutualiste cherchent à fusionner. Dans un premier temps, l'impératif est de boucler l'accord dans le délai imparti. L'objectif n'est pas de mobiliser le personnel, mais de tenir le calendrier, enjeu d'autant plus important que cela fait plusieurs années que les deux entreprises cherchent à se rapprocher, sans succès.

Un appel d'offres est lancé. Le cabinet de conseil retenu est celui qui propose la démarche la plus compacte, basée sur quelques *task forces* légères et transversales :

- le processus de travail (rapidité, légèreté, transversalité)...
- ... est aligné sur le sens (aller vite).

Dans une seconde étape, une fois l'accord signé, les deux entreprises qui n'en font plus qu'une lancent un nouvel appel d'offres, centré cette fois sur la mobilisation du personnel.

Un autre cabinet, spécialisé dans l'accompagnement humain des fusions, est retenu, qui propose une démarche de mobilisation en cascade :

- le processus proposé (team-building en partant du comité exécutif, accompagnement individualisé de chaque nouvelle équipe)...
- ... est aligné sur le sens (mobiliser le personnel, faire tomber les barrières entre les deux anciens concurrents).

## Le processus

Le questionnement sur le processus de travail – comment s'y prendre ? Aller vite ? Prendre le temps ? Mobiliser de petites équipes rapides et souples, ou l'ensemble du personnel ?, etc. – ne vient que dans un second temps. Le processus choisi doit être porteur du sens.

Beaucoup de projets de mise en place d'équipes autonomes de production échouent car les processus sont « désalignés » :

- le sens du projet est centré sur l'autonomie des équipes...
- ... alors que le projet est souvent mené de façon directive (cf. « Diagnostic partagé »)<sup>1</sup>.



**Le sens est premier sur les processus, qui sont premiers sur le contenu**

(Source : V. Lenhardt)

Un dirigeant élabore avec son comité de direction le futur plan stratégique, intitulé « Pacte ». L'acronyme, qui a une signification lettre par lettre, véhicule aussi l'idée que le plan est un accord entre direction et corps social. Or, celui-ci, dans sa majorité, est peu associé aux travaux. La démarche employée – le processus – lui « dit » que son avis a peu d'importance, mais le nom choisi « dit » le contraire.

1. Cf. A. Tonnelé, *Équipes autonomes, guide de mise en œuvre - Organisation, gestion des compétences, conduite du changement*.

Une entité cliente d'un opérateur du domaine de l'énergie est auditée. La conclusion est que l'entité client ne contribue pas suffisamment à la performance de l'entité réseau : trop de coupures, pas assez de disponibilité. L'entité client se saisit du sujet et commence à élaborer un plan d'action. Lors d'une séance de travail, le consultant demande candidement si les actions contenues dans le plan pourront être élaborées sans l'entité réseau... Question de bon sens, mais qui oblige à poser la question de l'interface. Décision est donc prise, avant d'aller plus avant dans le détail des actions, de partager les résultats de l'audit avec l'entité réseau, et d'examiner avec elle les meilleures actions à engager. Le processus s'aligne sur le sens de l'opération, qui est d'amener les deux entités à travailler ensemble.

Une équipe d'une entreprise industrielle travaille sur la déclinaison de la valeur « *Le collaborateur au cœur de nos attentions* ». Un groupe de travail, composé de membres de l'encadrement, suggère un système de volontariat, permettant aux salariés qui le souhaitent de devenir « référents d'activité », afin de les impliquer davantage dans l'animation du métier. Le leader refuse, prétextant que ce dont manquent les collaborateurs, c'est du sens des changements vécus dans l'entreprise. Involontairement, le leader illustre le fait que ses collaborateurs à lui, c'est-à-dire l'encadrement qui est en train de plancher, n'est pas lui-même au cœur de ses attentions. Résultat : l'encadrement se tait et attend que le chef donne la bonne solution.

Un dirigeant, chargé de piloter le rapprochement entre deux entités régionales, demande à ses collaborateurs de lui faire des propositions sur l'amélioration des interfaces entre les entités. Résultat : chacun travaille sur les interfaces... dans son coin.

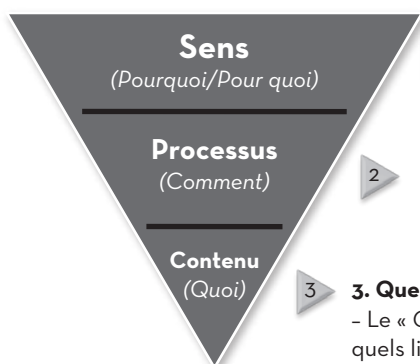
La profession de coach n'est pas exempte de désalignement. Encore jeune, elle est en pleine structuration de ses pratiques. Parmi celles-ci, la supervision, modalité consistant à disposer d'un lieu de confrontation et d'échanges de pratiques, animé par un coach expérimenté. Jusque-là, tout va bien. Le désalignement entre sens et processus commence à partir du moment où la profession érige la supervision en norme (quasi) obligatoire :

- étant source de revenus pour les coachs expérimentés, le conflit d'intérêt n'est pas loin (mais n'est jamais nommé) ;
- une valeur fondamentale du coaching consiste à dire que c'est le client qui sait ce qui est bon pour lui. Pourquoi n'en va-t-il pas de même pour les coachs ?

Paradoxe des paradoxes, ce double angle mort ne fait que confirmer la difficulté à y voir clair sur ses propres processus, et donc l'importance de la supervision.

## Le contenu

La réflexion sur les contenus est infiniment plus simple ; ce sont les livrables du projet : nouvelle organisation, nouveau système de gestion, plan d'accompagnement, performance plus élevée, référentiel métier, etc. (cf. « Feuille de route »).



### 1. Quel est le sens du changement ?

- Le « Pourquoi » : quels sont les enjeux ? pourquoi changer ?
- Le « Pour quoi » : vers quoi veut-on aller ? Quelle est la situation désirée ? (vision)

### 2. Quels processus de travail mettre en œuvre qui véhiculent le sens ?

- Le « Comment » : comment veut-on conduire ce changement ? Quelle méthode adopter ?

### 3. Quels contenus doivent être livrés ?

- Le « Quoi » : que doit-on produire ? quels livrables ? dans quels délais ? (feuille de route)

Le sens est premier. Les processus de travail, vecteurs de sens, doivent être « alignés » sur le sens du changement.

### L'alignement entre sens, processus et contenu

(Source : V. Lenhardt)

Exemple de différences entre « contenu » et « processus » sur un projet d'équipes autonomes			
Contenu	Le QUOI	Processus	Le COMMENT
<b>Tout ce qui a trait aux résultats du projet, à ses livrables :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nouvelle organisation, nouvelle répartition des rôles ;</li> <li>• dispositif de gestion des compétences ;</li> <li>• nouvelles modalités de rémunération ;</li> <li>• etc.</li> </ul>		<b>Tout ce qui a trait aux modalités de travail :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• méthodes et outils utilisés ;</li> <li>• planning général du projet : phases, principaux rendez-vous ;</li> <li>• dates des RV de communication ;</li> <li>• noms des participants des groupes de travail ;</li> <li>• modalités de pilotage du projet ;</li> <li>• etc.</li> </ul>	

Quand une démarche de changement ne fonctionne pas, il est quasi certain que cela provient d'un désalignement entre sens, processus et contenu.



## LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Annexes : comptes rendus des livres de Jacques Rancière : « Joseph Jacotot, un coach au XIX<sup>e</sup> siècle » ; Laurent Buratti : « Pour une science du changement » ; François Dupuy : « François le fataliste »

Contenu et relation

Feuille de route

Processus objectifs et subjectifs

Résistances au changement

## POUR ALLER PLUS LOIN

Fr. Delivré, *Le Métier de coach*, Éditions d'Organisation, 2<sup>e</sup> édition 2004 (1<sup>re</sup> édition 2002).

# SIGNES DE RECONNAISSANCE

*« La reconnaissance attendue dans le monde du travail n'est pas la reconnaissance de la personne. C'est d'abord la reconnaissance de leur travail. Ce que demandent les travailleurs, c'est la reconnaissance de la contribution qu'ils apportent à la production, d'une part, à la coopération, d'autre part. »*

Christophe Dejours

## OUTIL

### Changement individuel

## LA NOTION

Dans *Des jeux et des hommes*<sup>1</sup>, Éric Berne cite une étude de 1945 menée par René Spitz. Spitz a observé que des bébés que l'on ne touchait pas pendant longtemps avaient davantage de problèmes physiques et affectifs que des bébés dont on s'occupait normalement. Et pourtant, ils étaient correctement nourris et vêtus. Au vu de cet écart important, Spitz en déduisit qu'ils manquaient de stimulations physiques.

À sa suite, Berne a parlé de *stroke* (caresse) pour évoquer ce besoin d'être touché, stimulé physiquement.

Une fois adulte, ce besoin se maintient mais prend d'autres formes, plus subtiles. Les *strokes*, ou « signes de reconnaissance », se définissent comme « *une unité de reconnaissance, un signe verbal ou non verbal, positif ou négatif, conditionnel ou incondi-tionnel, essentiel à la survie psychique de l'individu*<sup>2</sup> ».

Au fil de ses développements, l'analyse transactionnelle a ainsi établi quelques résultats intéressants.

## Toute relation humaine est un échange de signes de reconnaissance

Nous structurons notre temps pour en obtenir. Cela va du plus simple rituel (dire bonjour) aux formes plus élaborées :

- négatives, comme les jeux psychologiques (cf. fiche correspondante) ;
- ou positives, comme l'intimité.

1. Cf. E. Berne, *Des jeux et des hommes - Psychologie des relations humaines*.

2. I. Stewart, V. Joines, cf. « Pour aller plus loin ».

## Des signes de reconnaissance négatifs sont préférés à l'absence de signes. Quand on n'en reçoit pas assez, on va en provoquer

C'est particulièrement observable chez le jeune enfant qui accumule les bêtises. Dans certaines familles, la seule façon d'obtenir de l'attention de la part des parents est de faire des bêtises. Alors, dans ces familles-là, les enfants font des âneries. Ils ont compris que mettre les doigts dans la prise ou crayonner les murs leur permettait d'obtenir des signes de reconnaissance de leurs parents, négatifs certes, mais toujours préférables à l'indifférence.

## Quand une attitude pour obtenir des signes fonctionne, on cherche à la reproduire

Si les parents ne changent pas leurs comportements, l'enfant continuera. Il fera sienne, progressivement, la croyance selon laquelle on n'obtient de *strokes* qu'en perturbant les autres.

Le petit enfant devenu adulte apportera sa croyance au travail, et y déploiera sans doute préférentiellement – selon l'importance de cette croyance dans son cadre de référence (cf. fiche correspondante) – des stratégies relationnelles conflictuelles et ce, toujours dans l'optique d'obtenir des signes de reconnaissance.

## Donner des signes de reconnaissance contribue à renforcer le comportement

L'individu va se conformer aux signes qu'il reçoit, positifs ou négatifs : c'est ce qu'on nomme l'« effet Pygmalion ».

L'effet Pygmalion est issu d'une expérience menée dans les années 1960 aux États-Unis. Un professeur de psychologie, Robert Rosenthal, réunit 12 de ses étudiants, distribue à chacun 5 souris et leur demande de leur apprendre à évoluer dans un labyrinthe. Ces souris ont les mêmes capacités en matière de sens de l'orientation.

Rosenthal dit à la moitié de ses étudiants que leurs souris ont été sélectionnées pour leur sens de l'orientation, et dit à l'autre moitié que les leurs n'ont aucune capacité en la matière. Au terme de l'expérience, les souris « désignées » comme possédant un bon sens de l'orientation obtiennent des résultats significativement plus élevés que leurs congénères.

Rosenthal se demande si pareils résultats pourraient être obtenus avec des êtres humains. Il se rend alors dans une école élémentaire de San Francisco, et s'y présente comme menant une étude financée par la National Science Fondation sur l'« éclosion tardive » des élèves.

Les enseignants sont invités à apporter leur concours : il s'agit de faire passer aux enfants, en fin d'année scolaire, un test destiné à repérer ceux qui disposent d'un « potentiel exceptionnel ».

Les enfants sont classés (au hasard) selon un potentiel supposé – élevé, moyen, bas –, et le classement est communiqué aux enseignants, ainsi mis en condition. Un nouveau test est

effectué 4 mois après, un autre en fin d'année scolaire, et un 3<sup>e</sup> après un an. Au fil de l'année, des différences apparaissent rapidement, et les enfants se répartissent conformément à l'attente présupposée des enseignants manipulés.

Cette expérience eut un tel retentissement qu'elle donna lieu à d'innombrables études qui ont validé le phénomène, appelé « effet Pygmalion ». Elle montre que **l'être humain tend à se conformer, à la longue, aux signes qu'il reçoit** : le comportement d'un individu est fortement dépendant du regard porté par son entourage.

Transposés aux organisations, ces résultats indiquent qu'un collaborateur, selon la nature et l'intensité des signes de reconnaissance qu'il recevra, n'aura pas le même comportement ni la même performance.

Des auteurs comme Claude Steiner mettent l'abondance des signes de reconnaissance au cœur d'un phénomène comme la coopération (cf. fiche correspondante)<sup>1</sup>. Des travaux plus récents, comme ceux de Norbert Alter<sup>2</sup>, confirment cette intuition, et montrent que la coopération repose en très large partie sur bien autre chose que la recherche de son seul intérêt : le souhait d'échanger, de nouer des contacts, de créer du lien. Le grand paradoxe des techniques modernes de rétribution, basées sur une sorte de « solde de tout compte » (je suis rémunéré pour ce que j'apporte à l'entreprise ; à l'issue du paiement, l'entreprise et moi ne nous devons plus rien), est qu'elles limitent la coopération en interrompant le lien, là où elles voudraient la développer. **Le secret de la coopération n'est pas à chercher du côté de l'intérêt – en tout cas pas principalement –, mais du côté de l'échange de signes de reconnaissance, du lien, du don et du contre-don.**

Idée fausse	Effets	Nouvelle proposition
1. Les signes de reconnaissance sont en nombre limité.	Entretient la rareté, et donc le pouvoir des émetteurs officiels. Réduit l'énergie dans les groupes.	<i>Les signes de reconnaissance sont en nombre illimité. C'est un système de rétribution efficace et gratuit.</i>
2. Seules certaines personnes sont autorisées à en donner.	Maintient le pouvoir des émetteurs officiels. Maintient les demandeurs en posture de soumission. Fait peser le poids de la reconnaissance sur les seuls émetteurs officiels.	<i>Tout le monde peut être source de reconnaissance : collaborateurs, collègues... et, bien sûr, soi-même.</i>
3. La valeur d'un signe de reconnaissance provient de ce qu'on ne le demande pas.	Limite la proactivité des acteurs et les demandes. Rend suspecte une abondance de signes. Peut inciter les émetteurs à l'avarice.	<i>La valeur d'un signe de reconnaissance provient de la sincérité de l'émetteur, pas de la spontanéité de son geste.</i>

### Trois idées fausses sur les signes de reconnaissance

(Source : inspiré de Cl. Steiner)

1. Cl. Steiner, *Manuel de la coopération*.

2. N. Alter, *Donner et prendre – La coopération en entreprise*.

## COMMENT S'EN SERVIR

On distingue 4 types de signes de reconnaissance : positifs et négatifs, conditionnels et inconditionnels.

Les 4 types de signes de reconnaissance		
	Positifs	Négatifs
<b>Conditionnels</b> (Ce que la personne FAIT)	« <i>Ton intervention était excellente, tu as fait du bon travail.</i> » Effet sur la personne : motivant, encourageant vis-à-vis de la tâche.	« <i>Ton analyse d'incident est incomplète. Voilà ce que je souhaiterais : ...</i> » Effet sur la personne : positif si précis, car permet de clarifier les attendus.
<b>Inconditionnels</b> (Ce que la personne EST)	« <i>J'ai beaucoup de plaisir à travailler avec toi.</i> » Effet sur la personne : confiance en soi, renforcement, autonomie.	« <i>On ne peut jamais compter sur toi.</i> » Effet sur la personne : destructeur, perte d'estime de soi ; ne donne pas de repère (excellente technique de harcèlement).

Sur ces 4 types, 3 peuvent (doivent) être utilisés :

- les signes positifs pour la raison qu'ils vont inciter la personne à continuer dans la voie déjà choisie (effet Pygmalion) ;
- les signes négatifs *conditionnels*, lorsqu'ils sont précis et concrets. Ils sont évidemment moins plaisants à recevoir que les signes positifs, mais, si leur caractère conditionnel, observable, concret, lié à une situation donnée est bien établi ; si l'émetteur est précis sur ce qu'il souhaite, alors ils sont recevables en ce qu'ils fournissent des repères pour l'action.

Dire : « *Sur ce dossier, tu n'es pas allé assez loin* » est une première indication, mais insuffisante, en ce qu'elle ne donne pas de repère concret pour la suite. Il faut compléter : « *Ce que j'attends de toi, c'est...* »

Dire que l'on n'est pas satisfait de quelque chose ne dit pas grand-chose de ce qui serait satisfaisant. Celui qui donne le feed-back doit donc faire un travail d'éclaircissement et de précision : plus il sera précis et concret, plus le feed-back négatif conditionnel sera bien accepté.

**Les seuls signes de reconnaissance « interdits » sont les signes négatifs inconditionnels.** Ils remettent en cause la personne, ne donnent aucun repère pour changer. Ils détruisent assez sûrement l'estime de soi et laissent la personne démunie sur ce qui est attendu d'elle. Ils sont la base du harcèlement moral.

**Les signes de reconnaissance sont probablement l'outil de management ayant le meilleur rapport coût/efficacité.**

Une historienne du CNRS cherche à signer un contrat avec une maison d'édition prestigieuse. L'éditeur envoie un long courrier à l'auteure, pour lui dire tout le bien qu'il pense du projet de livre. Il finit son courrier par une note personnelle : « *Si je souhaite vous publier, c'est aussi parce que c'est vous.* » A priori, c'est un signe de reconnaissance positif inconditionnel, donc tout va bien. Sauf que ledit signe est plutôt mal reçu par sa destinataire : en l'occurrence, ces signes-là relèvent plutôt du registre privé ; utilisés dans la sphère professionnelle, ils opèrent un glissement qui risque de leur faire rater leur but.

Lors d'un séminaire, je demande aux participants de chercher des exemples des différentes formes de signes. Le directeur commercial prend alors la parole : « *Pas plus tard qu'hier soir, j'ai fait un feed-back positif à ma femme, exactement comme vous l'indiquez, mais elle a mal réagi.* » Et de poursuivre : « *Nous étions invités à dîner, et ma femme s'habillait. Je lui ai dit : "Tu es très séduisante ce soir, ma chérie."* » La réaction de Madame ne s'est pas fait attendre, face au signe conditionnel du mari. Les relations amoureuses sont le lieu par excellence des signes positifs inconditionnels. Mettre de la conditionnalité là où l'on n'en attend pas, c'est à peu près comme indiquer le prix d'un cadeau à celui à qui on l'offre.

Lors d'un séminaire, la responsable d'un service de contrôle de gestion évoque une situation : « *J'ai un entretien d'évaluation la semaine prochaine avec l'un de mes collaborateurs, et je pense que ça va mal se passer...* » Nous échangeons quelques instants : « *Depuis combien de temps travaillez-vous avec lui ? - Deux ans. - Et depuis 2 ans, combien de fois lui avez-vous dit le bien que vous pensiez de lui ?* » Silence gêné : « *Je ne crois pas le lui avoir jamais dit.* » Ce collaborateur travaille depuis 2 ans dans un environnement professionnel qui ne lui renvoie rien de positif. Privé de signes de reconnaissance positifs, il perd progressivement confiance en lui et devient moins bon... finissant par renforcer la croyance de départ de sa responsable.

## LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Coopération et coordination

Inclusion, contrôle, ouverture

Jeux psychologiques

Positions de vie

## POUR ALLER PLUS LOIN

I. Stewart, V. Joines, *Manuel d'analyse transactionnelle*, trad. fr. InterÉditions, 2005 (1<sup>re</sup> édition 1987).

Cl. Steiner, *Le Conte chaud et doux des chaudoudoux*, trad. fr. InterÉditions, 2009 (une bande dessinée sur les signes de reconnaissance).

A. Caillé (dir.), *La Quête de reconnaissance - Nouveau phénomène social total*, La Découverte, 2007.

# STRATÉGIES D'ACTEURS

*« Une organisation, c'est avant tout ce que font les acteurs, c'est-à-dire leurs stratégies. Par conséquent, ce sont les stratégies des acteurs, et non pas les attitudes ou les structures, qu'il faudra changer. »*

François Dupuy

## CONCEPT

Changement collectif

## LA NOTION

Cette notion est empruntée aux sociologues des organisations, dont les figures emblématiques en France sont Michel Crozier (pour la partie théorique) et François Dupuy (pour sa mise en œuvre).

Tout le monde s'accorde pour reconnaître que, si le changement est devenu omniprésent, il n'en est pas devenu pour autant plus facile. Ce serait même plutôt l'inverse : la popularité du phénomène se développe de façon inversement proportionnelle à sa maîtrise.

**Le changement devient chaque jour plus complexe à mesure que se développent les capacités d'action (les « stratégies ») des acteurs** ; capacités que les responsables en charge du changement doivent donc intégrer, sous peine d'échouer avant même d'avoir démarré.

La sociologie des organisations est parvenue à donner un contour précis à cette notion, et à la doter d'une méthodologie fiable et opérationnelle.

L'analyse des stratégies d'acteurs – appelée « analyse stratégique » – repose sur quelques idées fortes.

1. Une organisation n'est pas principalement un système formel. C'est d'abord et avant tout un ensemble d'acteurs, « *un ensemble de comportements humains*<sup>1</sup> ». Et ces acteurs ont des problèmes très concrets à résoudre ; pas des problèmes au sens usuel du terme, mais au sens sociologique : des enjeux, des résultats qu'ils cherchent à obtenir.
2. Les acteurs sont intelligents. Cela signifie que les dysfonctionnements que rencontrent les organisations ne sont pas le fruit de l'irrationalité des acteurs mais, au contraire, de leur rationalité.

1. Site Internet de Fr. Dupuy, cf. « Pour aller plus loin ».

Si donc il y a une différence entre l'intention et le résultat, elle est due au même décalage que celui observé entre le tout et la somme des parties (cf. « Systémique »). La somme d'optimums locaux ne fait pas plus un optimum global que l'addition de comportements rationnels ne fait forcément un résultat efficient.

Un dysfonctionnement qui ne trouve pas de solution dans une organisation peuplée de gens raisonnablement intelligents ne doit pas être interprété comme le fruit de l'irrationalité des acteurs, mais comme la réponse à un autre problème (non dévoilé) qu'ils n'ont pas envie de résoudre. À l'image des secrets de famille dont la fonction est de maintenir l'unité familiale, un dysfonctionnement qui ne trouve pas durablement de réponse satisfaisante est souvent la solution à un autre problème que personne ne veut voir résolu.

Autrement dit, pour avoir une chance de résoudre ledit résultat non efficient, il faut revenir à la rationalité sous-jacente aux comportements observés, la comprendre et s'appuyer dessus pour mener le changement.

3. Pour résoudre leurs problèmes, les acteurs mobilisent des ressources et tentent de contourner les contraintes qui se posent à eux.
4. C'est en fonction de ces ressources et de ces contraintes que les acteurs fixent leur stratégie, la meilleure possible à l'instant T. Les stratégies d'acteurs sont donc fondées sur des calculs, mais des calculs concrets, rationnels et ancrés dans l'« ici et maintenant » de leur contexte d'action.

Ce que propose l'analyse stratégique, c'est de comprendre ces éléments qui constituent le quotidien des acteurs, pour définir une stratégie de changement.

L'analyse stratégique dispose de 2 outils principaux :

- le *sociogramme*, qui est une représentation graphique des liens entre acteurs (que je ne présente pas ici) ;
- et la *grille d'analyse stratégique*, qui comprend 5 éléments :
  1. Quels sont les acteurs pertinents au regard de la problématique posée ?
  2. Quels problèmes cherchent-ils à résoudre, c'est-à-dire quels résultats cherchent-ils à atteindre ?
  3. De quelles ressources disposent-ils ?
  4. Quelles sont les contraintes auxquelles ils doivent faire face ?
  5. *In fine*, quel type de stratégie mettent-ils en œuvre pour résoudre leur problème de départ ?



Grille d'analyse stratégique (Source : Fr. Dupuy)				
Acteurs	Problèmes à résoudre	Ressources	Contraintes	Stratégies
<p>L'acteur peut être individuel ou collectif.</p> <p>Il se définit par sa pertinence par rapport au problème étudié.</p> <p>L'ensemble des relations stables entre acteurs définit un système.</p>	<p>Ce qu'un acteur cherche à atteindre dans le contexte où il se trouve, avec les informations – parcellaires – dont il dispose.</p> <p>Ne signifie pas que l'acteur a un « problème » au sens commun du terme, mais qu'il veut obtenir quelque chose.</p> <p>Différent de la tâche ou de la mission.</p>	<p>Ce que l'acteur peut mobiliser pour résoudre son problème : expertise, place dans l'organisation, détention d'une information pertinente, capacité à définir les règles ou à les mettre à son service, accès à des personnes influentes, etc.</p> <p>L'inverse des contraintes.</p>	<p>Ce que l'acteur doit affronter, ce dont il doit tenir compte pour résoudre son problème.</p> <p>Cela peut être : des éléments matériels, réglementaires, d'autres acteurs, etc.</p> <p>L'inverse des ressources.</p>	<p>Comportement concret et récurrent, matérialisant la solution acceptable à l'instant T identifiée par l'acteur pour résoudre son problème.</p> <p>Expression concrète de l'intelligence et de la rationalité de l'acteur.</p>

## COMMENT S'EN SERVIR

Les règles de l'art de l'analyse stratégique détaillent 6 étapes, que j'ai ramenées à 4.

### Étape 1 : remplir la grille d'analyse stratégique

Il s'agit de repérer les acteurs pertinents, leurs objectifs (problèmes à résoudre) et les stratégies qu'ils déploient (comportements concrets).

### Étape 2 : identifier le pouvoir

Il s'agit, dans un deuxième temps, de repérer les liens entre acteurs, et d'identifier autour de quels problèmes et de quelles incertitudes (cf. « Zones d'incertitude ») ces relations (coopératives, conflictuelles ou sans enjeu) se nouent. Les acteurs les plus puissants sont ceux qui contrôlent les incertitudes les plus pertinentes au regard de la problématique du moment.

Dans une usine qui souhaite améliorer ses rendements, l'incertitude pertinente est le taux de marche des machines ; donc, le pouvoir est entre les mains des techniciens de maintenance.

Dans une équipe qui connaît un problème de leadership, l'incertitude pertinente sera l'accès au leader. L'acteur de l'équipe qui accède le mieux au leader maîtrise l'incertitude pertinente du moment, donc le pouvoir.

## Étape 3 : identifier les modes de régulation

Comment les différents acteurs jouent-ils de leur pouvoir respectif ? Qu'échangent-ils comme relations, comme « services » ? À partir de ces transactions, comment le système fonctionne-t-il, concrètement ?

## Étape 4 : caractériser le coût global de ce mode de fonctionnement

L'étape 4 est la plus importante. Les stratégies d'acteurs mises bout à bout produisent un fonctionnement d'ensemble. Il s'agit de repérer les « coûts » des multiples arrangements et régulations : économiques, organisationnels, humains, sociaux, psychologiques. Qui supporte le plus de coût en interne ? en externe ? Ce coût est-il externalisé (par exemple sur les clients, les usagers) ? Ce fonctionnement d'ensemble permet-il d'atteindre les objectifs de l'organisation ? Génère-t-il des dysfonctionnements et, si oui, lesquels ?

Le cas présenté ici concerne une banque publique française, à une époque où les pouvoirs publics souhaitaient la privatiser<sup>1</sup>.

Voici le résumé du diagnostic : « Des priorités et des projets d'évolution multiples pèsent sur le siège comme sur le réseau. Ils sont initiés de toutes parts dans la banque et leur articulation mutuelle ne va pas toujours de soi. De fait, plus on descend la ligne hiérarchique et plus règne le sentiment d'un pilotage difficile de toutes ces actions.

Les exploitants bénéficient d'une autonomie certaine dans la constitution de leur agenda de travail et dans la gestion des relations commerciales, et ils la voient menacée par les orientations commerciales développées par le siège.

À ce propos, nous voudrions souligner les éléments suivants :

- Le management local est fortement dépendant de l'autonomie des exploitants, et il dispose d'une visibilité réduite sur les potentialités de développement commercial.
- Il est pris de fait dans une situation paradoxale :
  - pour retrouver du contrôle sur les collaborateurs, il participe au maintien de leur autonomie commerciale ;

1. Je remercie Dominique Gatto, consultant et sociologue des organisations : c'est sous sa responsabilité que cette intervention s'est réalisée, et c'est lui qui m'a initié à l'analyse stratégique. J'utilise aussi cet exemple dans la fiche « Zones d'incertitude ».

- pour préserver ses relations avec les exploitants, il diffuse une certaine opacité vis-à-vis de sa hiérarchie, en particulier sur les potentialités de développement commercial.
- D'où un large système d'opacité qui se développe dans le réseau :
  - il favorise la protection de tout un chacun vis-à-vis des directives hiérarchiques ;
  - il pollue fortement les négociations sur les objectifs commerciaux annuels.
- Fortement contraint par cette opacité, le management du réseau multiplie alors les actions commerciales plus ou moins aveugles et quantitatives, en demandant toujours plus de volume aux exploitants. »

Grille (simplifiée) d'analyse stratégique (cas de la banque)

Acteurs	Problèmes à résoudre	Ressources	Contraintes	Stratégies
<b>Directions centrales (siège)</b>	Accroître la rentabilité du réseau.	Capacité à créer de nouveaux produits.	Manque de visibilité sur le terrain.	Multiplier les nouveaux produits, en espérant que quelques-uns marchent.
<b>Chargés de clientèle (réseau)</b>	Conserver une clientèle déstabilisée par le scandale frappant la banque.	Autonomie dans la gestion des clients. Capacité à générer de l'opacité sur leur agenda. Appui de leur directeur d'agence.	Tenus de vendre les produits fournis par les directions commerciales. Exigence de reporting.	Privilégier toutes les actions susceptibles de conserver les clients : ristournes, cadeaux, éviter de vendre des produits trop coûteux, etc.

## LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Alliés (stratégie des)

Annexes : compte rendu du livre de François Dupuy : « François le fataliste »

Coopération et coordination

Organisation

Zones d'incertitude

## POUR ALLER PLUS LOIN

Fr. Dupuy, *Sociologie du changement - Pourquoi et comment changer les organisations*, 2004.

Son site : [francoisdupuy.com](http://francoisdupuy.com), qui comprend de nombreuses ressources.

# SWOT

*En chinois, le mot « crise » est associé à deux idéogrammes : l'un signifie « danger », l'autre « opportunité ».*

## OUTIL

Changement collectif

## LA NOTION

L'analyse SWOT est, à l'origine, un outil de diagnostic stratégique. Peu à peu, elle est devenue un outil de diagnostic plus général.

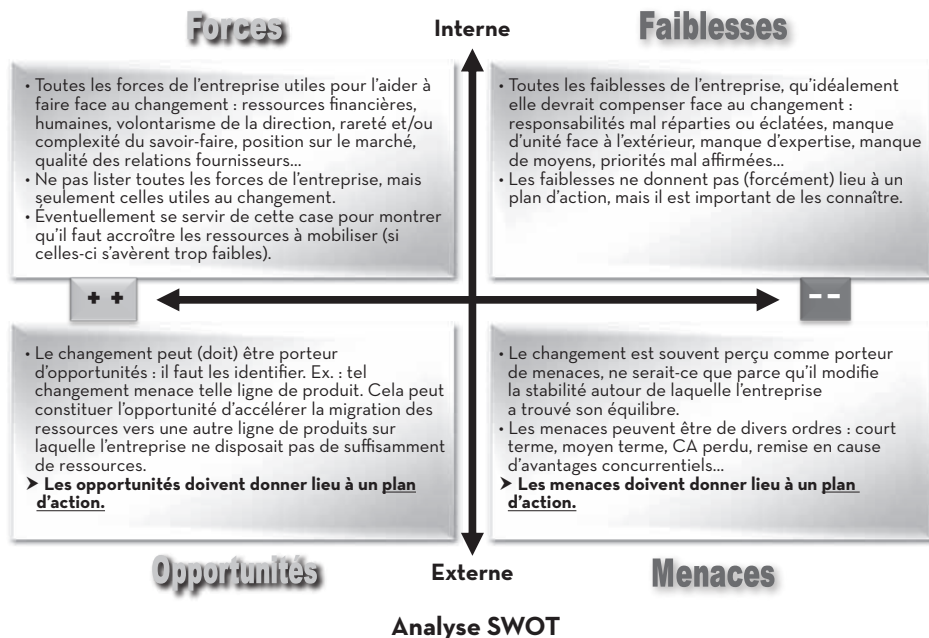
SWOT signifie :

- **S**trengths (forces) ;
- **W**eaknesses (faiblesses) ;
- **O**pportunities (opportunités) ;
- **T**hreats (menaces).

Les forces et les faiblesses relèvent plutôt de la dimension interne de l'entreprise : organisation, structure, culture, compétences, ressources, qualité des produits et des services, modes de management, systèmes d'information, systèmes de gestion...

Les menaces et les opportunités relèvent de l'extérieur de l'entreprise : concurrents et nouveaux acteurs, technologies, fournisseurs, marchés, législation...

Cet outil permet de structurer le changement et d'introduire la méthode dans des périodes où les repères bougent. Il sert à transformer un changement en source d'opportunités. Il est utile pour des réflexions prospectives [cf. « Transformation (carte de) »].

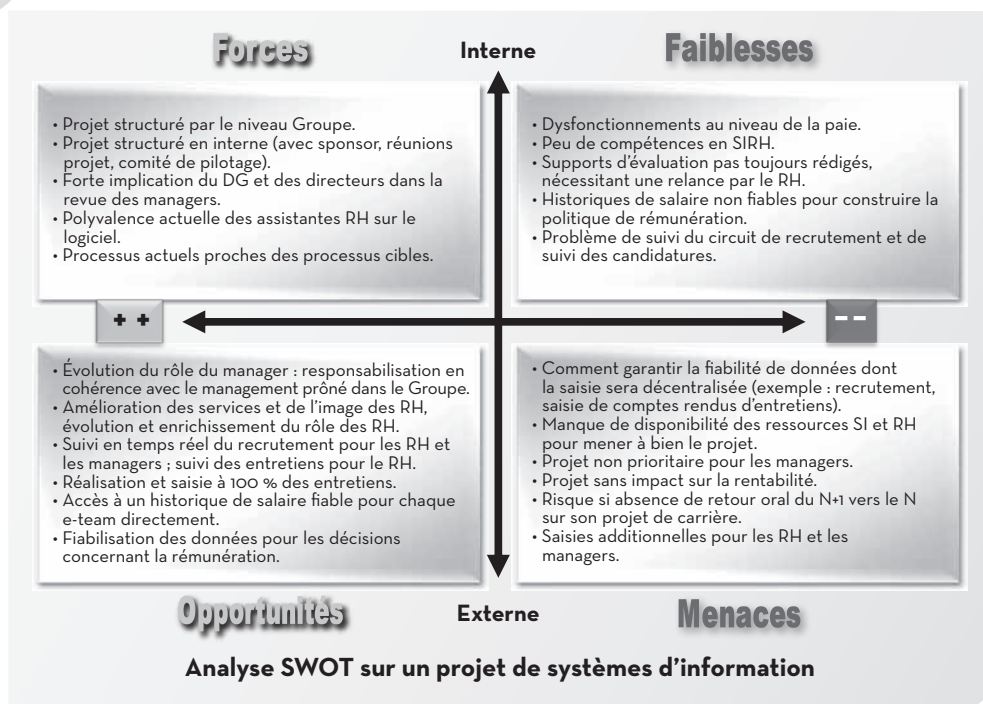


## COMMENT S'EN SERVIR

Ce travail est plus riche s'il est fait en groupe, en réunissant des acteurs de différents horizons, différents métiers, différentes fonctions, différentes séniorités : ce qui est une menace pour les uns peut être vu comme une opportunité par les autres, et inversement.

Il est utile d'associer des personnes ayant une forte séniorité, car elles sont plus à même d'anticiper les effets à long terme.

Certaines industries agroalimentaires se sont posé la question de faire du lobbying pour pousser à assouplir la réglementation. À court terme, cela représentait une opportunité permettant de développer de nouveaux produits. À moyen terme néanmoins, cela réduisait la complexité des produits, donc le montant du « ticket d'entrée » pour d'éventuels nouveaux concurrents.



## LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Benchmarking

Feuille de route

Impact (matrice d')

Transformation (carte de)

## POUR ALLER PLUS LOIN

Pas de bibliographie spécifique.

# SYSTÉMIQUE

*« Nous voulions créer une culture privilégiant l'apprentissage, qui ferait de General Electric beaucoup plus que la somme de ses parties – incomparablement plus qu'un conglomérat. »*

Jack Welch

## MÉTHODE

Changement individuel et collectif

## LA NOTION

J'ai hésité avant de proposer une fiche sur la systémique. Elle couvre un champ intellectuel vaste, avec de nombreuses ramifications :

- la complexité d'Edgar Morin ;
- le constructivisme ;
- la sociologie des organisations...

Était-il donc possible d'en parler en quelques pages, sans trop la dénaturer ?

En même temps, était-il envisageable d'écrire un livre sur le changement en faisant l'impasse sur l'un de ses cadres de référence majeurs ?

Pour tenir compte de ces deux *inputs* contradictoires, j'ai pris l'option de m'en tenir aux seuls apports de Palo Alto. Et, parmi toutes les notions que cette « école » a apportées, j'en ai retenu 5 :

- le tout supérieur à la somme des parties ;
- l'homéostasie ;
- la causalité circulaire ;
- la prophétie autoréalisatrice ;
- les réalités de premier et second ordres.

## Le tout supérieur à la somme des parties

Le propre d'un système, c'est qu'il ne se résume pas à la simple somme de ses composants. Ce qui fait « système », c'est *l'assemblage* de ses composants, le lien entre ses différentes parties, qui fait que le tout possède des caractéristiques (appelées « qualité émergente ») que les parties, prises une à une, ne possèdent pas.

La beauté d'une fleur n'est pas (simplement) dans ses pétales et sa tige.  
La vitesse (ou la tenue de route) d'une voiture ne se trouve nulle part dans ses pièces.  
La performance d'une équipe n'est pas (simplement) dans les compétences des équipiers (cf. « Processus objectifs et subjectifs »).

Le système, donc, est davantage que la somme de ses parties. Mais, il peut aussi être moins.

Deux personnes intelligentes qui s'entendent mal donnent un système humain pas très intelligent, en tout cas qui fonctionne mal.  
D'excellents joueurs peuvent donner une piètre équipe (toute ressemblance avec un certain Mondial 2010...).

Pour faire éclore cette qualité émergente, la systémique invite donc à s'occuper du lien entre les parties : c'est la finalité du team-building (cf. fiche correspondante).

## L'homéostasie, ou la résistance au changement

La première finalité d'un système, c'est sa survie : tout ce qu'il perçoit comme une remise en cause de son équilibre, un changement, une menace, est combattu pour maintenir l'état initial.

Vous réglez le thermostat de votre appartement sur 19 °C. Si dehors il fait froid, la chaudière va chauffer et la température monter jusqu'à 20-21 °C, puis s'arrêter, redescendre vers 17-18 °C, puis remonter, et ainsi de suite. En permanence, la température va osciller autour de 19 °C, tantôt un peu plus, tantôt un peu moins. Tout est mis en œuvre pour maintenir la température fixée, c'est-à-dire ne pas changer.

Un collaborateur dans une équipe, pour une raison ou pour une autre, commence à « lever le pied ». Il est probable que quelqu'un, dans l'équipe, va compenser, et en faire un peu plus. D'un équilibre 50-50 par exemple, on va passer à 60-40, puis 70-30. Du point de vue du système, tout va bien : rien ne change, le travail est fait, le chef est content. Du point de vue de ses parties, bien sûr, c'est une autre affaire. Beaucoup d'équipes commencent à dysfonctionner de cette façon, sans que le leader s'en aperçoive tout de suite.

Suite à une enquête de climat social, faisant état d'un management marqué par un manque de délégation, le directeur financier décide de suivre une formation sur ce thème. Au bout de quelques semaines, il s'aperçoit qu'il a du mal à mettre en application ce qu'il a appris : tous ses collègues continuent à lui demander sa signature sur les demandes de dépense. Un membre de l'équipe s'est formé, mais le système (l'équipe de direction) résiste.

L'homéostasie nous apprend que **si le système n'est pas associé à son propre changement, il est quasi certain qu'il va résister pour maintenir le statu quo** (cf. « Résistances au changement »).



## La causalité circulaire

L'étude, dans les années 1950, des systèmes techniques, puis biologiques (la cybernétique) a montré que, dans les systèmes complexes (dont les systèmes vivants), causes et conséquences s'enchaînent non pas de façon linéaire (A entraîne B), mais circulaire (A entraîne B, qui rétroagit sur A, et ainsi de suite). Le résultat a ensuite été vérifié pour les systèmes humains.

Quand il rentre chez lui, Monsieur est accueilli par les reproches de Madame (cause). Il est donc tenté de rentrer de plus en plus tard, pour éviter cette mauvaise ambiance (conséquence).

Le soir, en rentrant de son travail, Madame est seule pour gérer la maisonnée (cause). Elle n'est guère portée à la bonne humeur quand Monsieur rentre tard (conséquence).

Chacun des deux protagonistes va adopter une explication linéaire de la situation.

- Point de vue de Monsieur : « *L'ambiance familiale est détestable (A), donc je l'évite (B).* »
- Point de vue de Madame : « *J'ai seule la charge des enfants après ma journée de travail (A), donc je ne suis pas de bonne humeur (B).* »

Pour l'intervenant (un thérapeute par exemple), la situation est impossible à résoudre, sauf à prendre parti. Pour sortir de cette impasse, il a intérêt à agir de façon circulaire, systémique. En entretien individuel, il demandera à chacun s'il est d'accord pour introduire un tout petit changement. Si oui, il suggérera alors (par exemple) :

- à Monsieur, de diminuer ses rentrées tardives, ne serait-ce qu'une fois par semaine ;
- et à Madame, de remplacer les reproches par un sourire chaque fois que Monsieur rentrera tôt, même si ce n'est qu'une fois par semaine au début.

Le pari, c'est qu'en introduisant un changement (même mineur) dans la nature des « coups » échangés (cf. « Tennis relationnel »), c'est la relation dans son ensemble qui, progressivement, va évoluer.

« Les conséquences pratiques de cette façon de voir les choses sont importantes. Dans une interaction circulaire répétitive, il n'y a plus d'agresseur et plus d'agressé, de causes et de conséquences, de coupable et de victime. Il y a deux acteurs aux actions interconnectées qui se renvoient la balle. Chacun est coauteur de la situation, et donc coauteur du problème dont, par ailleurs, il se plaint. [...] La circularité permet de quitter le bac à sable du style : "C'est lui qui a commencé". »

## La prophétie autoréalisatrice

Elle est l'archétype de l'enchevêtrement des causes et des conséquences.

La prophétie autoréalisatrice est un événement qui arrive du fait même que l'on pense qu'il va arriver ; autrement dit, **la conséquence arrive avant même que la cause ne se soit produite.**

Je crois que l'essence va bientôt manquer (cause supposée), donc je me précipite pour remplir ma voiture et des bidons (conséquence réelle). Comme tout le monde a entendu la même nouvelle que moi, tout le monde fait pareil. Au bout de quelques jours, les stations sont en pénurie. Chacun croit donc que la nouvelle de départ était exacte et se félicite d'avoir fait ce qu'il a fait. La « prophétie » s'est « autoréalisée »... que la supposée pénurie d'essence ait été exacte ou non.

J'arrive dans un nouveau lotissement, et l'ancien propriétaire me prévient que « *le voisin est quelqu'un de peu sympathique* ». Lorsque je croise mon voisin, comme il est affublé de l'étiquette « peu sympathique », je ne cherche pas particulièrement à nouer le contact. Celui-ci, de son côté, me voyant adopter une attitude peu avenante, à son tour n'est pas tenté d'entrer en contact avec moi ; attitude qui finit de me convaincre que, décidément, ce voisin est bien peu sympathique.

L'expérience de Rosenthal (cf. « Signes de reconnaissance ») ou les phénomènes boursiers sont des exemples de prophéties autoréalisatrices.

*« Le fait de mettre une étiquette de “délinquant” sur un enfant, “d'alcoolique”, de “schizophrène” sur un adulte, implique que l'on participe à la création du problème d'une manière telle que tout changement est rendu plus difficile. Quand un thérapeute décrit une situation familiale comme étant caractérisée par “une mère dominatrice et un père passif”, ou “une relation symbiotique entre la mère et la fille”, il crée des problèmes, bien qu'il pense simplement identifier les problèmes qui se présentent à lui. Le fait de mettre une étiquette sur un dilemme humain peut cristalliser le problème et le rendre chronique<sup>1</sup>. »*

## Réalité de premier ordre, réalité de second ordre

Pour Palo Alto, il y a 2 ordres de réalité :

- la réalité « vraie » ;
- et celle que nous percevons.

Je suis au musée en train de regarder un tableau de Magritte intitulé « Ceci n'est pas une pipe ». Ce tableau est bien réel, Magritte l'a peint, il est en face de moi, tout le monde peut le voir ; donc pas de doute possible : ce tableau est réel.

Ça, c'est la réalité de premier ordre, c'est-à-dire les informations que mes sens me donnent. Ça se complique quand il s'agit de savoir ce que je vois : est-ce une nature morte ? une pipe ? un tableau ? le symbole d'un fumeur ?... Tout cela à la fois évidemment... et bien plus encore.

1. Jay Haley, cité dans W. H. O'Hanlon, *L'Orientation vers les solutions - Une approche nouvelle en psychothérapie*.

**Chacun d'entre nous va voir des choses différentes, selon son cadre de référence** (cf. fiche correspondante). C'est la réalité de second ordre : le sens que nous donnons aux faits, l'interprétation que nous faisons des événements.

Les systémiciens ont une expression, qui leur vient de la linguistique, pour désigner ces deux ordres de réalité : « *La carte n'est pas le territoire.* »

La représentation que nous nous faisons du monde réel n'est pas ce monde réel. Cela ne signifie pas que ce réel (la réalité de premier ordre) n'existe pas : simplement, parmi la multitude de significations possibles, nous sommes forcés de sélectionner, de donner un sens aux choses (la réalité de second ordre).

Cela signifie aussi que nous construisons davantage la réalité que nous ne la découvrons :

- Newton a-t-il « découvert » l'attraction terrestre ?
- Freud a-t-il « découvert » l'inconscient ?
- Adam Smith a-t-il « découvert » le marché ?

Quelqu'un a-t-il déjà rencontré ou vu l'attraction, l'inconscient, le marché ? Non, et pourtant ils « existent ». Ce sont des réalités de second ordre, temporaires, qui se modifient au gré de l'avancée des recherches et de la reformulation des problèmes.

Un arbre qui tombe dans la forêt, mais que personne n'entend, fait-il du bruit ? Cette « réalité » (de premier ordre) existe-t-elle ? Oui et non :

- oui, parce que la réalité est : l'arbre est bien tombé et a bien fait du bruit ;
- non, parce que pour que cette réalité (de premier ordre) advienne, il a bien fallu un observateur. Elle est dépendante de lui.

Observateur et observé font partie du même bateau, et il n'y a pas de réalité indépendante de l'observateur.

Même cette distinction entre premier et second ordre est... une réalité de second ordre. Elle est un outil, une « paire de lunettes », pour regarder la réalité.

Boris Cyrulnik, lors d'un colloque sur les notions de « résilience » et de « résonance », cite Anna Freud : « *Anna Freud disait qu'il fallait deux coups pour faire un traumatisme : le premier est dans le réel, le second dans la représentation du réel. Ces enfants-là, ces adultes, le coup du réel ils l'ont reçu et ils sont blessés. Mais le second coup [le sens que l'on donne] qui provoque la seconde souffrance, nous ne sommes pas obligés de le leur infliger<sup>1</sup>.* »

Quels liens avec notre thématique du changement ?

- d'abord, les problèmes démarrent lorsque nous pensons que *notre* réalité (de second ordre) est *la* réalité (de premier ordre) : ce que nous prenons pour vrai, juste, adapté, réel... ne l'est pas forcément pour notre voisin ;

1. B. Cyrulnik, in G. Ausloos, « La compétence des familles ».

- ensuite, cette notion nous replace en situation de responsabilité par rapport à notre propre changement. Dans ces deux réalités, l'une n'est pas de mon ressort, alors que l'autre ne dépend que de moi.

Je ne suis pas responsable de l'éducation que j'ai reçue, mais je suis responsable de ce que j'en fais : je peux continuer à m'en plaindre, ou je peux décider d'y changer quelque chose si cela ne me convient pas.

Le tout supérieur à la somme des parties, l'homéostasie, la causalité circulaire, la prophétie autoréalisatrice, les réalités de premier et second ordres... Ce ne sont que quelques-unes des notions apportées par la systémique de Palo Alto. D'autres sont présentées ailleurs dans le livre (cf. « Liens avec d'autres fiches »).

Malgré cette richesse, je m'étonne tous les jours de la lenteur avec laquelle la systémique s'implante. Voici ce qu'en disait, en 2006, Claude Duterme, à l'occasion du colloque organisé pour les 50 ans de l'article de Gregory Bateson sur la double contrainte (cf. fiche correspondante) : « *La théorie systémique interactionnelle, on peut le regretter, présente toujours un caractère révolutionnaire dans le contexte des sciences humaines d'aujourd'hui. Cette idée reste absolument étrangère aux modes de fonctionnement habituels. Cette notion reste sans doute un des points aveugles les plus importants de l'âme occidentale*<sup>1</sup>. »

Je vois pour ma part 3 raisons pour expliquer cette indifférence.

La première, c'est que la systémique demande de se « déprogrammer » de toute une série de modes de raisonnement si intégrés qu'on ne les voit plus.

- Très tôt, on apprend que les conséquences ont des causes ; qu'une chose est soit vraie, soit fausse ; que si l'autre a raison, moi j'ai tort (d'où mon acharnement à tenter d'avoir raison) ; que deux points de vue opposés ne peuvent pas être vrais en même temps.
- La « réalité » existe, je la vois, je ne la fabrique pas. Les « faits » sont là, « têtus ». L'observateur, le scientifique sont des personnes qui ne font qu'« observer » la réalité. Si vous niez cela, comment voulez-vous faire de la science ?
- Quand j'ai un problème relationnel, j'ai spontanément tendance à penser que c'est l'autre le responsable, puisque, si j'agis comme je le fais, c'est « à cause de... » son comportement à lui.

Une deuxième explication peut être avancée, en rapport avec le besoin de sens.

Palo Alto a montré que comprendre un problème, connaître ses causes et ses origines – si tant est que cela soit possible dans les situations à causalité circulaire – n'était pas forcément utile pour le résoudre. Pourtant, ce résultat peine à s'imposer. Comment l'expliquer ?

1. Cl. Duterme, « Double contrainte et entreprise : contexte global, paradoxes locaux, souffrances individuelles ».

Le sociologue Raymond Boudon plaide qu'une idée fausse qui survit vient sûrement combler d'autres besoins<sup>1</sup>. Si l'on part de cette prémisse, on peut supposer que la systémique pêche à un endroit : celui du sens. La pensée causale et linéaire s'avère inefficace dans de nombreux registres (notamment relationnels), mais elle persiste car elle explique, trouve des causes, prête des intentions [cf. « Intention (crédit et procès d') »].

*« Si ça se passe mal dans mon équipe... si ce changement échoue... si mon couple fonctionne mal... c'est à cause de... »*

La pensée linéaire comble le besoin de sens que la systémique, très volontairement, laisse de côté. Qu'elle soit souvent non résolutoire est de peu de poids face à ce qu'elle apporte en termes de sens.

Enfin, troisième explication possible : la systémique nous remet en situation de responsabilité. « *La pensée constructiviste*<sup>2</sup>, nous dit le cybernéticien Ernst von Glasersfeld (1917-2010), mène inévitablement à l'affirmation que l'être humain est responsable de sa pensée, de sa connaissance, et donc de ce qu'il fait. Nous n'avons personne d'autre à remercier que nous-mêmes pour le monde dans lequel nous pensons vivre<sup>3</sup>. »

Le systémicien n'a plus la ressource de se dire que le responsable, c'est l'autre.

Le psychiatre américain Irving Yalom montre à quel point la liberté, et son corollaire la responsabilité, étant anxiogènes, il peut être tentant de se réfugier dans l'attitude enfantine « *c'est pas moi, c'est l'autre*<sup>4</sup> ».

Si j'admets :

- les causalités circulaires ;
- que les relations sont des boucles qui s'auto-alimentent ;
- que les jugements peuvent être des étiquettes autoréalisantes

alors je ne peux plus guère me défausser de ma responsabilité. La tentation peut être forte, du coup, de se protéger de l'anxiété dont est porteuse cette nouvelle responsabilité en conservant le raisonnement linéaire et causal.

1. R. Boudon, *L'Art de se persuader des idées douteuses, fragiles ou fausses*.

2. Le constructivisme, qui plaide que la réalité est une « construction » humaine, est une des principales sources d'inspiration de la systémique.

3. E. von Glasersfeld, in P. Watzlawick, *L'Invention de la réalité - Contributions au constructivisme*.

4. I. Yalom, *Thérapie existentielle*.

Différences entre logiques analytique et systémique	
Logique analytique	Logique systémique
Un système (corps humain, voiture, équipe, nation, couple...) est la somme de ses composants : il se comprend en analysant séparément ses composants. L'arbre avant la forêt.	Un système est la somme de ses composants plus la somme de ses interactions : il se comprend en l'appréhendant globalement. La forêt avant les arbres.
Orienté passé-présent : le passé détermine le présent. Comprendre le passé est donc nécessaire pour enclencher le changement.	Orienté présent-avenir : la projection du futur souhaité influence le présent. Comprendre le passé n'est pas essentiel pour enclencher le changement.
Les causalités sont linéaires : une cause entraîne une conséquence ; cause et conséquence sont séparées.	Dans les problèmes complexes et/ou relationnels, les causalités sont souvent circulaires : une cause entraîne une conséquence, qui rétroagit sur la cause ; cause et conséquence sont mêlées et indissociables.
S'intéresse d'abord au « pourquoi » : pour résoudre un problème, il faut d'abord comprendre par quoi il est causé.	S'intéresse d'abord au « Pour quoi » : pour résoudre un problème, il faut d'abord définir ce que l'on souhaite.
Le problème doit être analysé, et le changement consiste en sa suppression.	Le problème n'a pas (forcément) besoin d'être analysé, et le changement consiste en la définition d'un objectif.
L'attention est mise sur les personnes.	L'attention est mise sur les interactions entre les personnes.
La prise de conscience (« insight ») est nécessaire à la résolution du problème. Elle est à l'origine du changement.	L'insight n'est pas forcément nécessaire à la résolution du problème. La prise de conscience intervient souvent après le changement.
Les actions de changement sont pilotées en fonction d'un programme détaillé <i>a priori</i> . Les écarts à la cible sont considérés comme anormaux et doivent être corrigés.	Les actions de changement sont pilotées en fonction des objectifs, au fil de l'eau pour tenir compte des rétroactions. Les écarts à la cible sont considérés comme normaux, et intégrés au pilotage.
Sources : D. Bériot, <i>Manager par l'approche systémique</i> ; Fr. Kourilsky, <i>Du désir au plaisir de changer - Comprendre et provoquer le changement</i> .	

## COMMENT S'EN SERVIR

La systémique offre quelques beaux outils d'accompagnement :

- le tout supérieur à la somme des parties : une de ses principales applications est le team-building ;

- l'homéostasie : elle est consubstantielle au changement, et doit donc être considérée comme un phénomène normal. C'est elle qui plaide pour associer les acteurs aux changements qui les concernent ;
- la causalité circulaire : elle trouve des applications partout, notamment dans les relations interpersonnelles. Dans une partie de tennis, on ne peut pas changer le jeu de l'autre. En revanche, on peut changer son jeu à soi, ce qui a de fortes chances d'entraîner un changement dans le jeu de l'autre ;
- réalités de premier et second ordres : cette notion n'interdit pas d'intervenir sur la réalité de premier ordre, mais lorsque cela s'avère impossible, on peut intervenir sur la réalité de second ordre, avec le recadrage, l'évolution des croyances ;
- la prophétie autoréalisatrice : le manager n'obtiendra pas les mêmes résultats de ses collaborateurs selon le regard qu'il porte sur eux.

## LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Annexes : comptes rendus de lecture des livres de Laurent Buratti : « Pour une science du changement » ; François Dupuy : « François le fataliste »

Résistances au changement

Team-building

Tennis relationnel

Toujours plus de la même chose

## POUR ALLER PLUS LOIN

E. Marc, D. Picard, *L'École de Palo Alto*, Éditions Retz, 2006 (1<sup>re</sup> édition 1984).

D. Bériot, *Manager par l'approche systémique*, Éditions d'Organisation, 2006.

Fr. Kourilsky, *Du désir au plaisir de changer - Comprendre et provoquer le changement*, Dunod, 3<sup>e</sup> édition 2004 (1<sup>re</sup> édition 1995).

# TEAM-BUILDING

*« Quand on mesure l'effet du team-building sur certaines équipes, on est stupéfait des résultats obtenus. Alors, pourquoi des entreprises qui investissent largement dans l'entretien des outils de production dépensent-elles si peu dans la maintenance de l'état de leurs équipes ? »*

Olivier Devillard

## MÉTHODE

### Changement collectif

## LA NOTION

Le team-building a toujours peu ou prou existé : les équipes ont toujours tenté, par divers moyens, de développer leur cohésion. Mais en tant que tendance lourde, il s'est vraiment développé dans les années 1960-1970. Se sont d'abord développées les approches *outdoor*, où l'on allait à l'extérieur de l'entreprise pour un moment de cohésion, festif, ludique : parcours en forêt, visite d'un site, saut à l'élastique, etc. Les commerciaux, les équipes de direction connaissent bien cela.

Deux limites sont néanmoins assez vite apparues par rapport à ces pratiques. La première, c'est qu'elles n'avaient guère plus de but que ça : il n'y avait pas de mise en mots, de recul, de réflexion. Or, l'objectif du team-building reste de réfléchir sur l'équipe, la faire grandir, créer de la cohésion. Le passage par l'explicite est nécessaire [cf. « Apprentissage (dynamique d') »] : *« En quoi ce que l'on vient de faire ensemble nous dit quelque chose de l'équipe ? de notre fonctionnement ? Qu'est-ce que cela nous dit de la façon dont les rôles entre nous s'agencent, dont les décisions se prennent (ou pas) ? », etc.*

La seconde limite, c'est que le caractère risqué de certaines activités générait un effet paradoxal. Sauter à l'élastique, il y a des personnes que cela terrifie, mais qui le font quand même à cause de la pression du groupe. Du coup, là où le team-building visait à créer de la confiance et de la cohésion, il créait de la peur et de la défiance. L'équipe devenait, paradoxalement, un endroit dangereux puisque l'on ne pouvait pas y exprimer ses peurs, ses insuffisances.

C'est souvent cela que les gens ont en tête lorsqu'on parle de team-building.

Mais on peut l'entendre dans un sens plus large : il désigne alors **l'accompagnement d'une équipe tout au long de son existence** : le lancement d'un projet, l'arrivée ou le départ d'un collaborateur, une fusion de deux équipes, un changement de métier, un déménagement, une formation, un conflit, etc.



Entendu dans ce sens, le team-building ne relève pas d'une activité ponctuelle, mais s'exerce en continu, et se confond avec la notion de coaching d'équipe<sup>1</sup>.

**La plupart des entreprises n'ont pas encore conscience des gisements de performance qui se trouvent dans leurs équipes ;** et, si elles en ont conscience, elles ne savent pas bien par quel bout attraper cette question. Pour une raison simple : le paradigme dominant est encore largement individualiste. Tous les outils et les pratiques de gestion du personnel reposent sur des approches individualistes : formation, rémunération, évaluation... L'équipe reste un objet mal identifié dans les pratiques de GRH (cf. « Systémique ») : *« À l'heure actuelle, dit Peter Senge, l'un des meilleurs spécialistes du sujet, les équipes sont reconnues comme des éléments essentiels dans chaque entreprise. Néanmoins, la plupart des infrastructures existantes – tels les systèmes de mesure et de rémunération, aussi bien que les récompenses – n'ont pas encore saisi l'importance des équipes. Et de nombreuses personnes qui reconnaissent l'importance des équipes pensent encore, lorsque la pression se fait sentir, que l'unité de l'efficacité est l'individu<sup>2</sup>. »*

De même qu'un certain nombre de pratiques sont désormais bien ritualisées (plan de formation, entretien annuel, budget...), le team-building devrait faire partie des pratiques courantes et régulières d'une équipe, comme un automobiliste apporte régulièrement sa voiture se faire réviser, sans attendre la panne.

**Une équipe, en tant que système vivant fait de relations vivantes, a besoin d'être régulièrement révisée, nettoyée, entretenue : le team-building, c'est le plan de maintenance de l'équipe.**

Le team-building permet aussi de faire émerger des talents individuels qui, sans cela, seraient passés inaperçus. *« On constate que certaines qualités d'équipiers, qui ne demandent qu'à s'exercer, restent fréquemment inexploitées. Il n'est pas rare, lors de séminaires d'équipe, de voir des managers découvrir à cette occasion des talents cachés d'un des leurs, talents auxquels le mode de fonctionnement habituel ne laissait pas de place<sup>3</sup>. »*

Le leadership d'un individu, c'est le fruit d'une rencontre entre :

- des qualités personnelles ;
- et un contexte.

Tel « leader » dans un contexte donné deviendra une personnalité effacée dans tel autre, et vice-versa.

1. Dans ce livre, les deux notions sont entendues comme équivalentes.

2. P. Senge et al., *La Cinquième Discipline, le guide de terrain – Stratégies et outils pour construire une organisation apprenante*.

3. O. Devillard, *Dynamiques d'équipes*.

Le team-building est l'occasion de changer le contexte, les règles du jeu, de donner plus de place aux collaborateurs ; et ainsi de voir certains d'entre eux, hier en retrait, aujourd'hui et demain entreprenants et prenant de l'envergure. **Le team-building a donc non seulement un effet sur les équipes, mais aussi sur le leadership individuel.**

Le leader d'une organisation de plusieurs centaines de personnes souhaite développer le leadership au sein de ses équipes et, pour ce faire, demande à des consultants de mettre en place une démarche de repérage des « potentiels ».

En lieu et place, les consultants lui suggèrent une alternative : un programme de leadership qui, au-delà des contenus, reposerait aussi sur des modalités (cf. « Sens, processus, contenu ») favorisant l'émergence du leadership. Parmi celles-ci :

- que le programme soit ouvert à l'ensemble des managers, et pas simplement à quelques *happy few* triés sur le volet ;
- que les participants soient associés à la construction de leur parcours de développement (et non que ce parcours soit préformaté et identique pour tous). Les managers, à l'issue d'un séminaire initial de deux jours, peuvent ainsi choisir, au sein d'une offre diversifiée tant par ses contenus (intelligence émotionnelle, conduite du changement, posture de manager-coach...) que par ses processus (ateliers thématiques, team-building, coachings individuels, groupes d'analyse de la pratique), ce qui correspond le mieux à leurs besoins ;
- que les niveaux hiérarchiques soient mélangés, avec participation des membres du comité de direction au programme.

Résultat : au bout de quelques mois, le comité de direction, au départ un peu déconcerté, a vu émerger des leaders auxquels il ne s'attendait pas. Le programme a introduit un changement de contexte, avec de nouvelles opportunités de développement, de nouveaux messages.

Le programme n'a « repéré » personne : il a multiplié le nombre de leaders.

Cette approche s'est inspirée de ce que préconise l'influent coach sportif Timothy Gallwey : « *Il faut laisser à l'élève la liberté du choix de ses progrès : c'est à lui de trouver où il veut progresser et comment. Ce qui implique que le coach se situe comme accompagnateur sur ce chemin plus que comme enseignant<sup>1</sup>.* » (Cf. aussi en annexes : compte rendu du livre de Jacques Rancière : « Joseph Jacotot, un coach au XIX<sup>e</sup> siècle ».)

## COMMENT S'EN SERVIR

Les principales modalités de travail en team-building sont au nombre de 3.

### Le séminaire d'équipe

Sa durée peut varier selon l'équipe et le moment, mais le format standard est de 2 jours.

1. Cité dans O. Devillard, *Coach - Efficacité individuelle et performance collective*.

La qualité d'un séminaire dépend beaucoup de sa durée : un séminaire trop court (1 ou 1,5 jour) risque d'être trop intense, trop rempli, et limitera les « temps faibles » (repas, pauses, soirées, moments de détente, activités ludiques, etc.), qui sont les moments où les participants établissent des relations différentes, plus ouvertes, moins formalisées.

Les prestidigitateurs connaissent bien cette notion de « temps fort » et « temps faible<sup>1</sup> » : c'est lors des temps faibles (pour les spectateurs) qu'ils réalisent leur tour (temps fort pour eux). L'attention du public est relâchée, il a le sentiment qu'il ne se passe rien ; pour l'artiste, c'est là que ça se passe.

Pour le team-building, le principe est proche : beaucoup de choses se passent durant ces temps faibles. Il faut donc un format de séminaire qui offre suffisamment de ces « respirations », de ces moments où les individus établissent des relations plus informelles.

Il y a encore 5 ans, un séminaire par an paraissait suffisant. Aujourd'hui, le rythme des changements s'est tellement accéléré qu'attendre 1 an avant de se réunir « au vert » est devenu trop long pour maintenir – sans parler d'accroître – le niveau de cohésion.

## Le séminaire thématique

C'est une déclinaison du séminaire d'équipe, centrée sur une thématique spécifique, qu'elle concerne :

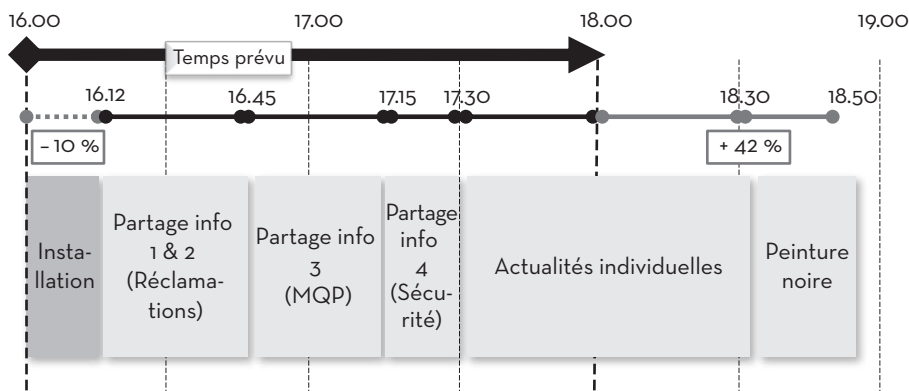
- le métier (révision de la vision de l'équipe, amélioration de ses processus opérationnels...);
- ou ses processus relationnels (régulation en cas de tensions, de non-dits ; lors de l'arrivée ou du départ de collaborateurs...).

## La supervision des réunions de l'équipe

La supervision, c'est se doter d'un observateur qui va regarder les processus subjectifs de l'équipe (cf. « Processus objectifs et subjectifs ») :

- la structuration de son temps (les gens arrivent-ils à l'heure ? La réunion finit-elle à l'heure ? Les temps prévus pour chaque sujet sont-ils respectés ? De quoi est rempli le temps de la réunion ?) ;

1. Je dois cette notion à Matthieu Sinclair qui, en plus de son talent de prestidigitateur, possède une fine connaissance de la psychologie sociale (cf. son site : [msinclair.com](http://msinclair.com)).



**Description quantitative d'une réunion de direction d'un site industriel (exemple)**

- les comportements et les attitudes (les équipiers sont-ils présents à la réunion ou s'occupent-ils d'autre chose ? - cf. « Inclusion, contrôle, ouverture ») ;
- la nature des échanges (l'équipe échange-t-elle de l'information ? Prend-elle des décisions ? Ses membres travaillent-ils ensemble ? Débat-elle des sujets de fond ?) ;
- les outils utilisés (l'équipe a-t-elle un ordre du jour ? Est-il respecté ? Y a-t-il un compte rendu ? Comment est-il utilisé ?...)
- les rôles (l'équipe a-t-elle mis en place les rôles délégués - cf. fiche correspondante - ou sont-ils concentrés sur le leader ?).

**• Comportements, attitudes, ambiance**

- Ambiance détendue, bon niveau d'écoute et de présence, peu d'apartés, 4 à 6 ordinateurs ouverts (mais peu utilisés)

**• Nature des échanges**

- 1. Partage d'informations : 75 %
- 2. Échanges, débat : 20 %
- 3. Prise de décision : 5 %
- 4. Travail en commun, production : 0 %
- Échanges en majeure partie bilatéraux : leader <-> porteur du sujet ou leader -> équipe
- Densité en signes de reconnaissance de la part du leader : ~~faible~~ moyenne forte

**• Outils**

- Ordre du jour : défini
- Compte rendu de la précédente réunion : pas présenté
- Format du compte rendu : « minutes de la réunion » davantage que « relevé de décisions »

**• Rôles**

- Présents : scribe, animateur (par défaut)
- Absents : cadenceur, pousse-décision, observateur-coach

**Description qualitative de la même réunion (exemple)**

Le temps de supervision est particulièrement le bienvenu à l'issue des séminaires, lorsqu'un certain nombre de choses ont été définies : règles du jeu, comportements, rôles, etc.

Le quotidien reprenant vite le dessus, tous ces travaux ont tendance à être gentiment rangés à côté des classeurs que l'on ne regarde plus. Au bout de quelques mois, voire quelques semaines, l'équipe a non seulement le sentiment d'avoir perdu son temps, mais en plus développe l'idée que «  *finalement, tout cela ne sert pas à grand-chose* ».

C'est un peu comme si une équipe de foot décidait de modifier la règle du hors-jeu et ne prévoyait rien pour la faire respecter sur le terrain ; ou si l'on disait aux automobilistes que l'on supprime les gendarmes et les radars sur les autoroutes. Définir des règles n'est rien sans leurs modalités de suivi.

Beaucoup d'équipes procèdent ainsi : elles consacrent une belle énergie à définir tout ce dont elles ont besoin, et comptent sur leur infinie sagesse pour tout appliquer, sans intégrer le fait que les pressions de l'environnement vont les inciter, petit à petit, à tout remiser au placard pour faire comme avant.

La supervision d'équipe sert à ancrer ces pratiques, ces outils, ces rôles, tous ces nouveaux modes de fonctionnement qui vont faire faire des sauts de productivité à l'équipe... à condition qu'elle les applique. Lorsque le coach voit que ces pratiques sont bien intégrées, la supervision s'arrête.

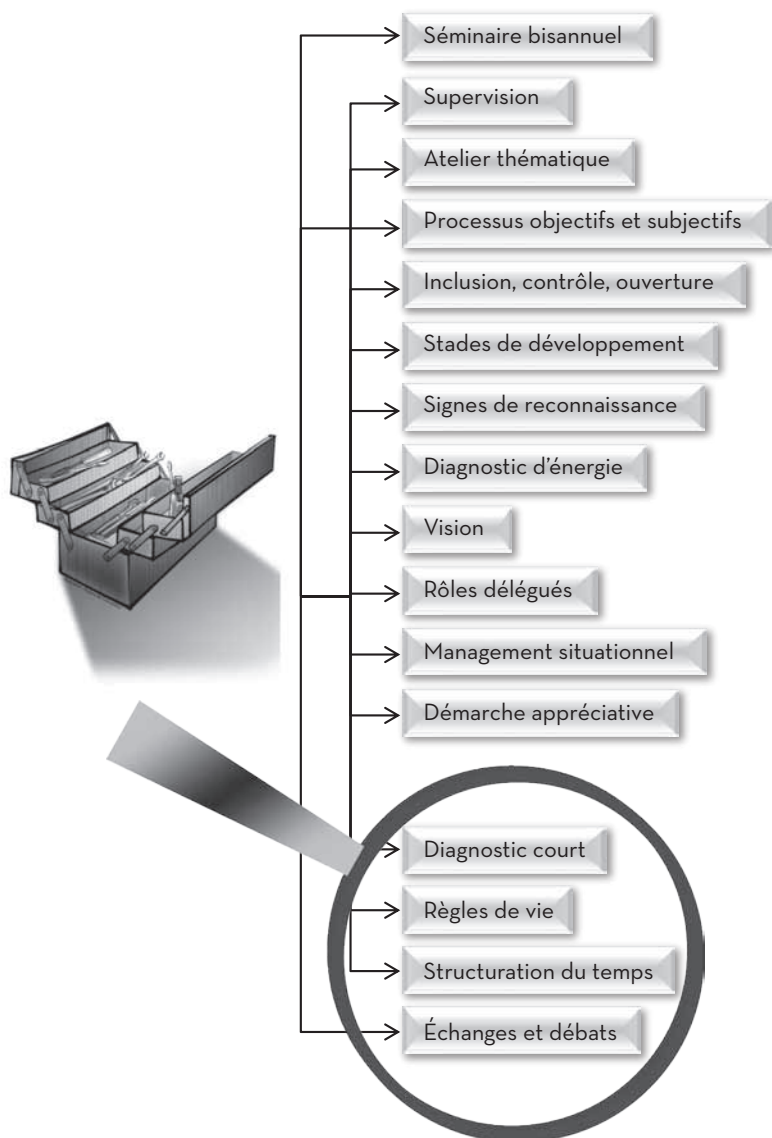
La supervision peut aussi être utilisée ponctuellement, pour faire un feed-back à l'équipe sur ses processus subjectifs et son efficacité.

Le leader d'une équipe d'agents de maîtrise et d'opérateurs, ayant entendu parler d'une démarche de mise en place d'équipes autonomes, souhaite engager un travail similaire. Prenant en charge une équipe ayant été habituée à un management directif et paternaliste, il veut développer l'autonomie et l'initiative de son encadrement. Le travail a duré 12 mois, en démarrant par un séminaire de 2 jours, au cours duquel l'équipe a fait son propre diagnostic d'autonomie (cf. « Diagnostic partagé ») et fixé elle-même la cible et le rythme auquel elle souhaitait avancer. L'accompagnement a été interrompu, car le leader a changé de poste, mais lors de la journée d'au revoir, les agents de maîtrise, très sceptiques au départ, ont reconnu que leur équipe avait fortement progressé.

Deux entreprises concurrentes décident de fusionner. Le travail démarre par un séminaire de 3 jours avec le comité exécutif, qui contribue à améliorer des relations tendues entre d'anciens concurrents devenus, en quelques jours, collègues. Les mois qui suivent, les équipes respectives des membres du comité exécutif sont accompagnées. Au final, les résultats sont mitigés :

- la fusion est réussie : les quelques équipes qui ont poursuivi le travail se développent bien ;
- mais la direction générale n'est pas, elle, allée au-delà ; les tensions ont recommencé, non régulées, et sont descendues en cascade sur l'organisation.

Les outils de team-building ne manquent pas. Un certain nombre sont explorés dans ce livre. D'autres sont proposés dans le schéma ci-dessous :



**La boîte à outils du leader**

### Le diagnostic court

Il permet, avec 10 questions, de faire un rapide état des lieux de l'équipe.

Entourer la note qui correspond à votre appréciation

Pas d'accord  
du tout

Tout à fait  
d'accord

- 1. *Organisation, rôles et responsabilités* – Les rôles de chacun dans l'équipe sont clairs, chacun sait jusqu'où s'étend son périmètre de responsabilité et celui des autres. L'organigramme reflète les missions.
- 2. *Animation* – Notre dispositif d'animation est satisfaisant : points interindividuels, réunions d'équipe. Notre réunion d'équipe est un lieu de débat et d'échanges sur les sujets de fond. Nous avons mis en place les rôles délégués.
- 3. *Information* – L'information circule vite et bien au sein de l'équipe ; chacun sait sur quels dossiers/chantiers/projets travaillent les autres (dont le leader).
- 4. *Vision* – Notre équipe dispose d'une vision partagée. Elle est revue à chaque séminaire.
- 5. *Objectifs* – Chacun connaît les objectifs des autres (dont ceux du leader). Les équipiers ont des objectifs communs.
- 6. *Confiance* – Il est encouragé dans l'équipe de dire quand on a des difficultés. Un climat de confiance, de franchise et de respect existe, qui favorise un traitement rapide des problèmes.
- 7. *Coopération* – Notre équipe supporte ses membres ainsi que son leader. Chacun est au service de l'équipe, l'intérêt collectif prime sur l'intérêt individuel. La pratique du binôme est développée.
- 8. *Leadership* – Le leader est à l'écoute, il favorise l'échange et le débat. Les décisions et les priorités de l'équipe sont largement débattues. Le leader distribue beaucoup de signes de reconnaissance.
- 9. *Liens avec l'environnement* – Nous fonctionnons en confiance avec nos commanditaires et les autres équipes ; notre équipe bénéficie d'une bonne image. Nous organisons des séminaires communs avec les équipes les plus proches.
- 10. *Maintenance de l'équipe* – L'équipe se réunit régulièrement « au vert » pour améliorer ses processus objectifs et subjectifs.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

### Le diagnostic court : les 10 dimensions clés de l'équipe

## Les règles de vie

Dès que deux personnes se rencontrent, des règles relationnelles (implicites) se mettent en place.

Vous avez rendez-vous avec quelqu'un. Cette personne arrive avec 20 minutes de retard :

- ou vous lui faites remarquer, et une règle implicite va s'établir entre vous, qui est que vous n'appréciez pas tellement le retard ;
- ou vous ne dites rien, et une autre règle implicite se met en place, qui est qu'arriver en retard avec vous n'a pas d'importance.

Dans une équipe, des règles implicites de même nature se mettent en place, dans tous les registres : sur le type de relations, la prise de décision, le rôle de chacun, le respect des horaires, la liberté de parole, etc.

Un travail spécifique sur les règles de l'équipe permet de passer de l'implicite à l'explicite, et donc à l'équipe de se réapproprier ses modes de fonctionnement.

La supervision de réunions d'équipe a en particulier pour but de vérifier que l'équipe intègre les règles qu'elle s'est définies.

### La structuration du temps

Contrairement à une idée répandue, ce ne sont pas les urgences qui empêchent de s'organiser : c'est le manque de structuration du temps collectif qui génère le fonctionnement en urgence.

Le temps collectif a besoin d'être structuré, sous peine de faire les choses dans l'urgence et la précipitation.

Sur ce sujet, l'exemplarité du leader est fondamentale : un leader qui fait tourner ses collaborateurs autour de son propre rythme, sans tenir compte du leur, désorganise beaucoup de choses, et fait perdre du temps au collectif.

### L'échange et le débat

Il s'agit d'organiser la réunion d'équipe de façon qu'elle prévoit de larges moments d'échanges.

Les vertus du débat sont nombreuses :

- l'échange respectueux favorise la reconnaissance de l'autre (cf. « Inclusion, contrôle, ouverture ») ;
- il permet l'appropriation des décisions, des changements, l'acceptation des évolutions et des contraintes de l'environnement ;
- il favorise l'évolution des comportements ;
- bien mené, le débat permet de réguler régulièrement et évite l'accumulation de non-dits et de tensions ;
- il augmente la capacité de l'équipe à prendre des risques.

## LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Annexes : compte rendu du livre de Jacques Rancière : « Joseph Jacotot, un coach au XIX<sup>e</sup> siècle »

Énergie (diagnostic d')

Inclusion, contrôle, ouverture

Processus objectifs et subjectifs

Rôles délégués



## POUR ALLER PLUS LOIN

O. Devillard, *Dynamiques d'équipes*, Éditions d'Organisation, 3<sup>e</sup> édition 2005. Beaucoup des outils présentés dans ce livre viennent de là.

A. Cardon, *Coaching d'équipe*, Éditions d'Organisation, 2003. En particulier sur les rôles délégués.

D. Meier, *Le Coaching du team avec SolutionCircle*, trad. fr. Éditions À La Carte, 2004. Disponible sur : [www.solutioncircle.com](http://www.solutioncircle.com) (le coaching d'équipe à partir de l'orientation solutions).

P. Cauvin, *La Cohésion des équipes - Pratique du team-building*, ESF Éditions, 4<sup>e</sup> édition 2004 (1<sup>re</sup> édition 1997).

# TENNIS RELATIONNEL

*« On ne joue pas au tennis tout seul. »*

Yves Doutrelugne

## CONCEPT

Changement individuel

## LA NOTION

Les relations humaines – par définition – fonctionnent « par paire ». Je veux dire par là que notre comportement est (souvent) la réponse au comportement d'une autre personne ; lequel est, à son tour, la réponse au comportement que nous venons d'avoir ; et ainsi de suite.

Si quelqu'un vous sourit dans la rue, vous allez sans doute être tenté de lui répondre par la pareille. Si c'est vous qui souriez le premier, il est probable que la personne répondra de même. Si, d'aventure, elle ne le fait pas, cela interrompt la relation.

Vous êtes en voiture et quelqu'un émet un signe d'agressivité à votre rencontre : vous aurez probablement la tentation de répondre par la pareille.

C'est cet enchaînement relationnel qu'Yves Doutrelugne, thérapeute systémicien, a appelé le « tennis relationnel ».

L'école de Palo Alto nous apprend que, dans cette partie, nous avons essentiellement deux coups à notre disposition : les coups symétriques et les coups complémentaires.

## Les coups symétriques

Un coup symétrique est une relation dans laquelle les deux protagonistes (un collaborateur et son hiérarchique, deux nations, un couple) ont le même type de comportement l'un vis-à-vis de l'autre.

Le hiérarchique et le collaborateur ne se donnent mutuellement aucune information.

Deux peuples sont en guerre : je pose une bombe chez toi, tu vas en poser une chez moi ; tu viens détruire mes tours, j'envahis ton pays, etc. (Les mêmes peuvent évidemment échanger des coups pacifiques : relations commerciales, culturelles, diplomatiques.)

Monsieur et Madame engagent une course parallèle à la carrière ; partagent les tâches domestiques de façon égalitaire ; se lèvent une fois sur deux quand bébé pleure la nuit.

La relation symétrique est un jeu de miroir sans fin, dans lequel chaque coup répond au précédent de la même façon.



### La relation symétrique comme jeu de miroir

(Illustration : Hugues de Tournemire)

En entreprise, la résistance au changement prend souvent la forme d'une relation symétrique.

La direction générale élabore sa stratégie (ou change l'organisation, ou décide d'un déménagement) sans demander son avis aux collaborateurs. Ce faisant, elle envoie comme message (non verbal) que la conception de la stratégie (ou du changement) ne les concerne pas. Dans le cadre d'une relation symétrique, les collaborateurs vont répondre sur le même mode : si la réflexion stratégique ne les concerne pas (coup de la direction vers eux), il n'y a guère de raison que l'exécution les concerne plus. Donc (coup du personnel vers la direction), ils ne vont pas déployer la stratégie.

## Les coups complémentaires

Une relation complémentaire fonctionne sur le principe inverse de la précédente : les coups échangés entre les protagonistes sont strictement opposés, au sens où l'on peut l'entendre d'une photo et de son négatif.

La direction générale définit la stratégie, les collaborateurs l'appliquent fidèlement ; le hiérarchique donne les ordres, le collaborateur les exécute ; le hiérarchique harcèle son collaborateur, celui-ci joue docilement la victime (cf. « Jeux psychologiques »).

Monsieur s'occupe du jardin, du bricolage et de la voiture ; Madame, de la maison, des enfants et des vacances (ou l'inverse).

Les enfants laissent traîner leurs affaires, les parents ramassent derrière.

Chaque coup relationnel entraîne le même coup, mais inversé, complémentaire.

Aucun de ces deux modes de relations – symétrique et complémentaire – ne pose problème en tant que tel : ils sont une réponse, la plupart du temps adaptée à la situation, qui permet de nouer des relations harmonieuses, de résoudre les problèmes.

**Les choses se grippent lorsque la situation voudrait que les protagonistes changent de registre, mais qu'ils n'y arrivent pas, bloqués dans leur relation de départ.**

Le hiérarchique harcèle son collaborateur ; celui-ci devrait se rebiffer, mais n'y arrive pas et continue à se laisser faire.

L'un des deux camps devrait décider d'arrêter de rendre les coups, mais son électorat s'y oppose.

Face à l'ambition de Monsieur (ou Madame), Madame (ou Monsieur) devrait calmer la sienne, mais n'y parvient pas et accepte sa nouvelle promotion.

On assiste alors à ce que l'on appelle une escalade : une escalade symétrique ou une escalade complémentaire.

### L'escalade symétrique

Tous les conflits durables (en entreprise, entre nations, dans un couple...) sont des formes d'escalade symétrique.

Je pose une bombe chez toi qui fait 2 morts, tu en poses une chez moi qui fait 5 morts ; je bombarde tes villages et je tue 20 de tes compatriotes ; tu lances un attentat-suicide en plein marché, chez moi, qui fait 50 morts.

La course aux armements, à l'époque de la Guerre Froide, était l'archétype de l'escalade symétrique.

Dans le couple, plus tu travailles, plus je travaille ; moins je fais de tâches ménagères, moins tu en fais.

Chaque action appelle une réaction identique, mais un peu plus marquée. Les deux protagonistes ne parviennent pas à ne pas répondre sur le même mode au comportement qui le précède.



### Les conflits récurrents comme forme d'escalade symétrique

(Illustration : Hugues de Tournemire)

## L'escalade complémentaire

Plus le hiérarchique harcèle son collaborateur, plus celui-ci développe sa posture de victime.  
Plus les enfants salissent la maison, plus les parents leur crient après.

Cette escalade, qu'elle soit symétrique ou complémentaire, est appelée « jeu sans fin ». Ce n'est pas le caractère symétrique ou complémentaire qui pose problème, c'est le fait que les protagonistes restent figés dans le jeu initial. Chacun, persuadé de son bon droit, poursuit dans le comportement qu'il a adopté depuis le début de la relation. Vu de l'extérieur, un jeu sans fin donne souvent le sentiment que les protagonistes sont plus intéressés par la poursuite du jeu – même quand celui-ci est source de souffrances – que par la sortie du conflit.

## COMMENT S'EN SERVIR

Dans un tennis relationnel dysfonctionnant, chacun des deux joueurs essaie de prouver que « c'est l'autre qui a commencé » : cela lui permet de légitimer son propre comportement, de le présenter comme une simple réponse, donc de dégager sa responsabilité, et ainsi de ne pas changer. Pour l'intervenant externe, la question de savoir qui a commencé est non seulement le plus souvent hors de portée, mais sans grand intérêt pratique. Alors, que faire ?

Il existe 4 solutions pour mettre fin à une escalade, qui reposent toutes sur le même principe : introduire de la souplesse dans un système relationnel rigide, c'est-à-dire :

- de la complémentarité dans une relation (essentiellement) symétrique ;
- de la symétrie dans une relation (essentiellement) complémentaire.

### 1<sup>re</sup> solution : inciter l'autre à changer

Yves Doutrelugne parle de la « télécommande à faire changer les autres ». Cette « télécommande » ne présente que des avantages :

- elle est facile à utiliser ;
- elle est très tentante puisque on n'a soi-même rien à changer ;
- elle relève d'un évident bon sens, puisque c'est l'autre qui est en cause dans notre relation – sûrement pas moi : si j'agis comme je le fais, c'est uniquement parce que l'autre agit comme il le fait.

Elle n'a qu'un inconvénient : elle ne marche pas, ou pas souvent. Il faut être en position de force pour que l'autre change sur injonction. Ce qui s'apparente plus à de la soumission qu'à un changement consenti.

### 2<sup>e</sup> solution : changer soi-même quelque chose dans la relation

L'un des deux protagonistes change quelque chose.

La direction générale décide, contrairement à ce qu'elle faisait jusqu'alors, d'associer le personnel à la réflexion stratégique.

Les systémiciens rappellent volontiers qu'il faut être deux pour danser le tango. Si l'un des deux danseurs change quelque chose dans le pas de danse relationnel, l'autre ne peut pas ne pas en tenir compte : si j'introduis une dose de symétrie dans une relation essentiellement complémentaire (ou l'inverse), l'autre va devoir s'adapter.

Si je n'accepte plus de me faire harceler par mon hiérarchique, que j'en parle aux syndicats, à la DRH, mon hiérarchique sera obligé d'en tenir compte.

### 3<sup>e</sup> solution : faire intervenir un tiers entre les protagonistes

Le développement de la médiation (en entreprise, dans les relations de voisinage...) peut être lu à cette aune-là, pour défaire l'escalade et réintroduire de la fluidité dans des échanges de coups devenus rigides.

Un couple n'arrive pas à trouver seul une issue à ses disputes : il demande à un thérapeute de l'aider à défaire son nœud relationnel.

Certaines nations ont, de *facto*, ce rôle de médiateur dans les relations internationales. Quand elles refusent de jouer ce rôle, les conflits perdurent.

#### 4<sup>e</sup> solution : changer les protagonistes

C'est la solution la plus rapide, et souvent la plus accessible.

Les actionnaires changent les dirigeants de l'entreprise.

Le hiérarchique licencie son collaborateur (ou le collaborateur démissionne).

Le couple choisit de divorcer.

Cette option apporte une solution à court terme. Mais si aucun travail de compréhension des mécanismes relationnels originels n'est fait, ceux-ci peuvent se retrouver intacts dans la relation suivante.

### LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Contenu et relation

Double contrainte

Résistances au changement

Sens, processus, contenu

### POUR ALLER PLUS LOIN

Y. Dutrelugne, O. Cottencin, *Thérapies brèves - Principes et outils pratiques*, Masson, 2<sup>e</sup> édition 2008.

# TOUJOURS PLUS DE LA MÊME CHOSE

*« La folie est de toujours se comporter de la même manière et de s'attendre à un résultat différent. »*

Edna Wolf

## CONCEPT

Changement individuel et collectif

## LA NOTION

Il n'y a pas que le monde du show-business qui soit peuplé de stars : le monde des idées a aussi les siennes. Le concept de « toujours plus de la même chose » fait partie de ce petit club.

*« Quand l'hiver vient et que la température baisse, il faut chauffer les pièces et bien s'habiller pour ne pas avoir froid. Si la température baisse encore, il faudra davantage de chaleur et de vêtements. [...] Si cette action corrective s'avère insuffisante, alors, en faisant plus de la même chose, on arrivera peut-être au résultat espéré. Cette façon simple et "logique" de résoudre le problème s'applique non seulement à de nombreuses situations quotidiennes, mais aussi à une multitude de processus interactionnels<sup>1</sup>. »*

Fort heureusement pour nous, cette stratégie fonctionne dans une majorité de situations. Il arrive toutefois que ce ne soit pas le cas, que les problèmes perdurent malgré l'application de notre solution fétiche. L'expression « toujours plus de la même chose », forgée par Palo Alto, désigne ces fois-là, ces fois où, malgré leur échec avéré, patent, nous persistons à utiliser des stratégies que nous voyons ne pas marcher. Pourquoi persistons-nous alors ? Parce que nous sommes persuadés que notre échec ne vient pas du caractère inadapté de notre solution, mais, au contraire, de ce que nous ne l'appliquons pas suffisamment. Donc, **plus nous échouons, plus nous insistons**.

Dans ces cas très particuliers non seulement la solution ne fonctionne pas, mais elle en vient même, par son caractère répétitif, à devenir une partie du problème, voire le problème lui-même.

C'est cet engrenage qui fait dire à Palo Alto que, dans certaines situations bloquées, « le problème, c'est la solution » : la solution utilisée finit par devenir le problème.

1. P. Watzlawick, cf. « Pour aller plus loin ».



Un enfant obtient des résultats médiocres à l'école. Il est évident pour les parents que leur rejeton ne travaille pas assez. La solution qu'ils choisissent est de l'inciter à travailler davantage. Au bout de quelques semaines, les résultats ne sont toujours pas au rendez-vous : c'est donc que l'enfant ne travaille pas encore assez. Du coup, on applique la même solution, en un peu plus soutenue : par exemple, des menaces commencent à apparaître (sur la console de jeux, l'argent de poche, les copains). Une séquence relationnelle de type « mauvais résultats → pression → mauvais résultats → accroissement de la pression → ... » (cf. « Tennis relationnel ») se met en place. Si le problème ne se résout pas, il est probable que cette séquence relationnelle va finir par devenir une part, voire la totalité, du problème entre les parents et leur enfant.

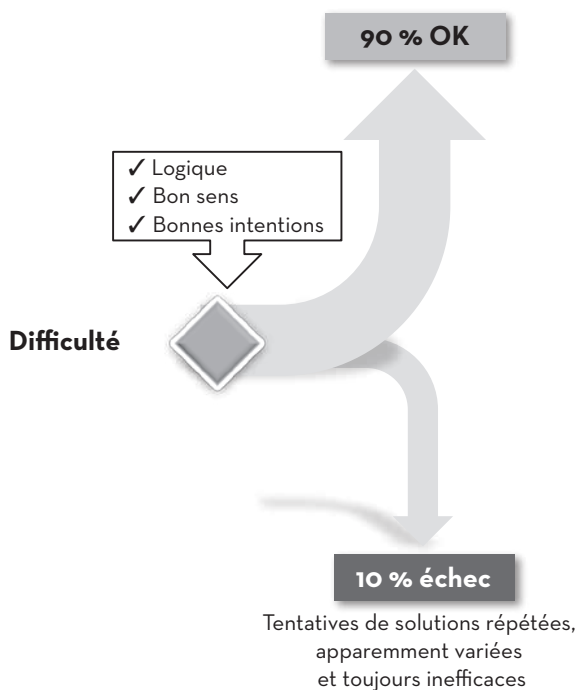
Dans un couple, Madame est mécontente, car Monsieur rentre tard et n'est jamais là pour s'occuper des enfants ; Monsieur rentre tard, car dès qu'il rentre il se fait sermonner. La solution tentée par chacun, c'est d'essayer de faire changer l'autre : que Monsieur rentre plus tôt (tentative de Madame), que Madame soit accueillante (tentative de Monsieur). Aucun des deux ne voit que ce qui pose problème au niveau du couple n'est pas le comportement de l'un ou de l'autre, mais le comportement de l'un et de l'autre : plus Madame veut faire changer Monsieur, moins celui-ci change ; plus Monsieur voudrait que Madame change, moins celle-ci s'exécute. Leur relation fait « système », et c'est le système qui pose problème et s'autorenforce. Au bout d'un certain temps, les tentatives de solutions de chacun renforcent le problème.

Une équipe connaît un problème récurrent avec l'un de ses membres, dont les comportements sont perçus comme irrespectueux et générateurs de stress. La solution choisie est de « réguler », c'est-à-dire de s'expliquer, de dire les choses, de poser des règles. Cette stratégie est utilisée à de nombreuses reprises, durant de longs mois, par différentes personnes, à l'oral, à l'écrit, en deux à deux, en groupe. L'échec est patent : le collaborateur ne modifie pas ses comportements problématiques. Pourtant, l'équipe continue à privilégier cette stratégie, pensant que la prochaine fois sera la bonne.

Le directeur de l'innovation d'une grande entreprise est mandaté pour réformer sa direction : la recherche doit s'adapter aux nouvelles exigences de l'environnement. À mesure qu'il communique sur le sujet, les tensions s'accroissent. Les consultants sollicités pour aider à débloquer cette situation repèrent une solution de type « toujours plus de la même chose » : plus les chercheurs résistent, plus la direction cherche à les convaincre ; plus on cherche à les convaincre, plus les chercheurs résistent. La solution, apparemment de bon sens (communiquer, convaincre), devient progressivement le problème.

*« Pour qu'une simple difficulté devienne un problème, il faut qu'une solution d'apparent bon sens soit tentée, apparemment logique, que celle-ci échoue et qu'elle soit répétée de nombreuses fois, avec des variantes, bien sûr, mais procédant toutes de la même intention. Elle devient alors un problème chronique, récurrent, "entretenu", dirons-nous. Ceux qui appliquent cette solution inefficace répétée le font avec logique, bonne foi et bonnes intentions. Ils croient que c'est cela qu'il faut faire et ils ne voient pas d'autre façon logique d'agir. D'habitude, ils disent d'ailleurs qu'"ils ont tout fait" pour que ça aille bien. On peut donc parfaitement se tromper en toute logique apparente, en toute bonne foi et avec les meilleures intentions du monde ! Le bon sens arrange 90 % de nos*

difficultés : c'est seulement dans les 10 autres pour cent qu'un paradoxe s'installe et c'est dans ces cas-là, dans ces cas-là seulement, qu'il faudra faire autre chose ou, au moins, arrêter de faire "plus de la même chose" puisque cela ne fonctionne pas<sup>1</sup>. »



### Quand la solution devient le problème

(Source : Y. Doutrelugne)

Ce concept ne dit pas que la répétition de solutions est mauvaise : il dit que, en cas d'échec avéré et récurrent d'une solution, il faut se demander si l'on n'est pas dans un schéma du type « toujours plus de la même chose ».

Bien, répondra le lecteur patient, c'est bien gentil tout ça, mais une fois qu'on en est arrivé à ce constat que notre meilleur outil, à savoir le bon sens, n'est pas le meilleur conseiller, que fait-on ?

Deux natures de solutions sont envisageables.

La solution originelle de Palo Alto consiste simplement à *tenter autre chose*. Si la solution logique ne fonctionne pas, pourquoi ne pas essayer une solution illogique, c'est-à-dire le paradoxe ? Si le bon sens renforce le problème, peut-être que son opposé, le paradoxe, apportera des solutions qui fonctionnent.

1. Y. Doutrelugne, *Thérapies brèves : principes et outils pratiques*.

C'est ainsi que l'école de Palo Alto est devenue célèbre, en proposant des interventions paradoxales.

Conseiller :

- à un insomniaque de se forcer à s'empêcher de dormir ;
- à un couple qui se dispute régulièrement de se disputer à une heure fixe, et seulement à cette heure-là ;
- à un boulimique de manger non pas une part de gâteau, mais cinq ;
- à un dépressif de démarrer sa journée en écrivant tout ce qui va lui arriver de pire dans la journée.

Milton Erickson, père spirituel de l'école de Palo Alto, est le premier à avoir mis au point ces interventions paradoxales, et obtenu des résultats incroyables<sup>1</sup>.

Seconde solution possible : là où Palo Alto cherchait à repérer les stratégies répétitives pour ne pas les reproduire, Steve de Shazer<sup>2</sup> a cherché, au contraire, à « faire toujours plus de la même chose », mais cette fois toujours plus de ce qui marche. C'est ainsi qu'est née l'orientation solutions (cf. fiche correspondante), qui fonctionne selon le principe inverse de Palo Alto.

Pour l'orientation solutions, « *le problème, c'est le problème* ». En français courant, cela signifie que plus on se focalise sur le problème (en thérapie, en coaching, en consulting), plus on le fait exister [cf. « Lampadaire (syndrome du) »]. La bonne stratégie consiste donc, à l'exact opposé, à identifier les exceptions au problème.

## COMMENT S'EN SERVIR

Pour résoudre les problèmes humains répétitifs, nous avons donc à notre disposition deux voies possibles :

- *Celle du problème*, qui consiste à repérer les tentatives que la personne a déjà essayées, pour ne pas les reproduire. Dans un système relationnel bloqué, il n'y a parfois besoin que de faire autre chose, n'importe quoi, pourvu que ce soit différent.

1. Cf. J. Haley, *Un thérapeute hors du commun : Milton Erickson* ; G. Nardone, *L'Art du changement - Thérapie stratégique et hypnothérapie sans transe et Psychosolutions - Comment résoudre rapidement les problèmes humains complexes*.

2. S. de Shazer, *Explorer les solutions en thérapie brève*.

Un manager essaie depuis 1 an, sous diverses formes, de faire en sorte que son chef prenne « plus de leadership ». Plutôt que de persister dans cette voie qui, manifestement, n'aboutit pas au résultat escompté, il lui est suggéré d'essayer l'inverse de ce qu'il faisait : plutôt que d'exiger de son chef qu'il « prenne sa place de leader », lui demander son avis sur des problèmes qu'il rencontre, lui, dans son équipe. Donc, plutôt que de lui demander d'occuper sa posture de leader, le mettre en situation de leader.

- Et celle des exceptions, qui cherche à repérer les exceptions au problème (cf. « Orientation solutions »).

Lucy Gill, l'une des rares consultantes d'entreprise associées au MRI (Mental Research Institute de Palo Alto), a élaboré un modèle simple de résolution de problème, basé sur cette approche. Elle propose une méthodologie en trois étapes :

- Étape 1. Quel est le problème principal ?
  - Qui fait...
  - ... quoi qui pose problème...
  - ... à qui, et...
  - ... en quoi ce comportement pose-t-il un problème ?
- Étape 2. Quelles solutions ont déjà été tentées pour résoudre ce problème ?
  - Quel est le thème récurrent de ces tentatives ?
- Étape 3. Que devrait-on faire à la place ?
  - Que devrait-on faire de très différent de ce qui a été tenté jusqu'alors ?
  - Qu'est-ce qui permettra de dire, concrètement, que quelque chose a changé ?

## LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Orientation solutions

Résistances au changement

Systémique

Tennis relationnel

## POUR ALLER PLUS LOIN

P. Watzlawick *et al.*, *Changements - Paradoxes et psychothérapies*, trad. fr. Points Seuil, 1975.

E. Marc, D. Picard, *L'École de Palo Alto*, Éditions Retz, 2006 (1<sup>re</sup> édition 1984).

L. Gill, *Comment réussir à travailler avec presque tout le monde*, trad. fr. Retz, 2006 (1<sup>re</sup> édition 1999). L'un des rares livres qui propose une application concrète des préceptes de Palo Alto, dont le « toujours plus de la même chose ».

# TRANSFORMATION (CARTE DE)

« La vision, c'est la grande affaire. »

Jack Welch

## OUTIL

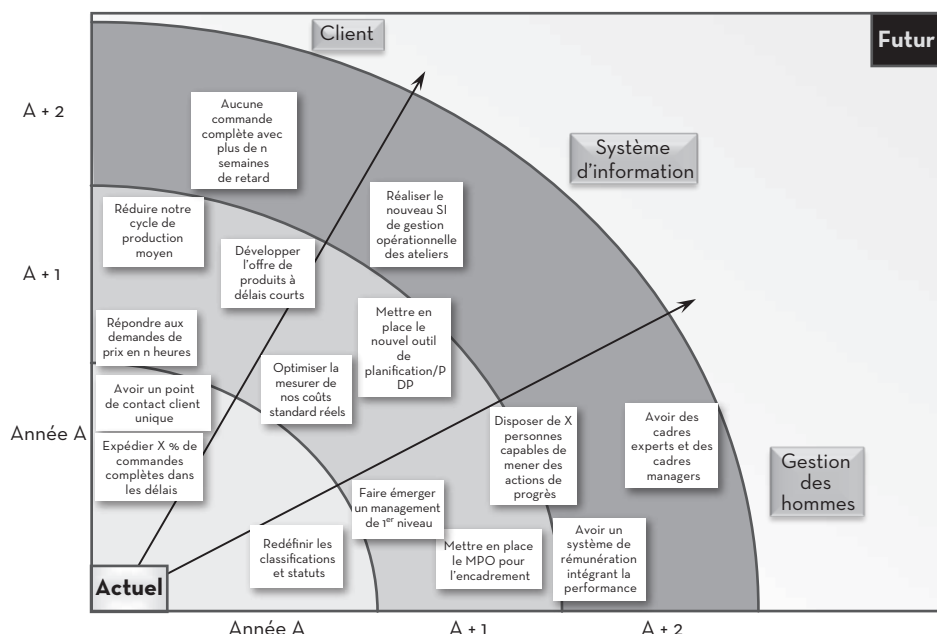
Changement collectif

## LA NOTION

La carte de transformation est un outil permettant de visualiser et de communiquer autour d'une vision, d'une stratégie.

Comme pour beaucoup d'autres outils, le livrable a presque moins d'importance que le processus d'élaboration : la carte aura d'autant plus de pouvoir de mobilisation qu'une large part du personnel aura été associée à sa conception.

L'outil permet de synthétiser et de visualiser les changements à conduire.



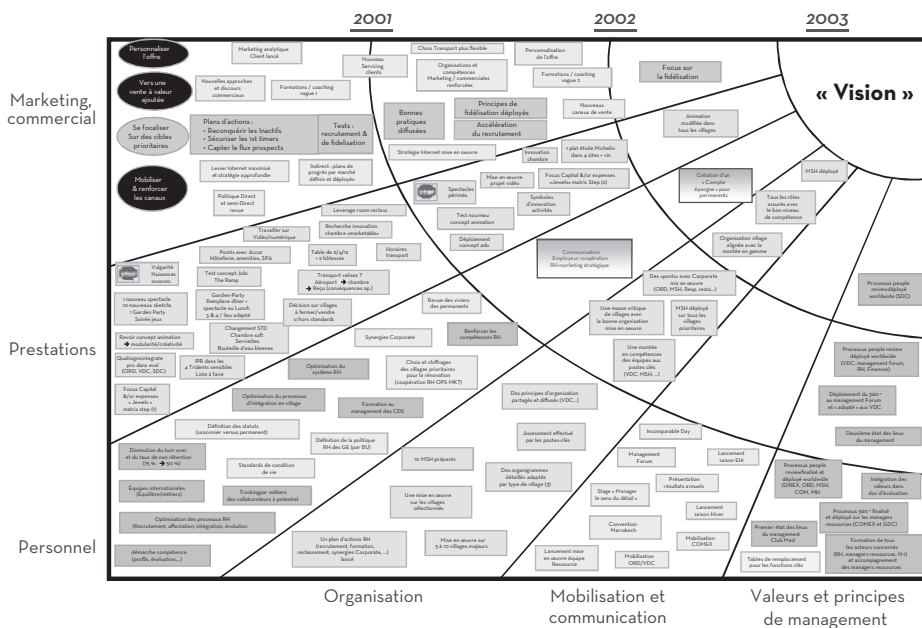
Exemple de carte de transformation

La carte de transformation a de multiples usages. Elle permet :

- de fixer une perspective à moyen terme et donner du sens à l'action ;
- de définir les grands résultats attendus ;
- d'identifier les zones de coopération entre grandes directions ;
- de faire connaître et mobiliser l'ensemble du personnel autour des priorités stratégiques ;
- de valoriser les réussites.

C'est un outil simple et flexible :

- il peut être utilisé pour toute l'entreprise, direction par direction, service par service ;
- l'échelle de temps est variable (semestre, annuelle...) ;
- les axes sont variables (par direction, par axe stratégique...).



**Exemple de carte de transformation**  
(Source : cabinet Transformance)

## COMMENT S'EN SERVIR

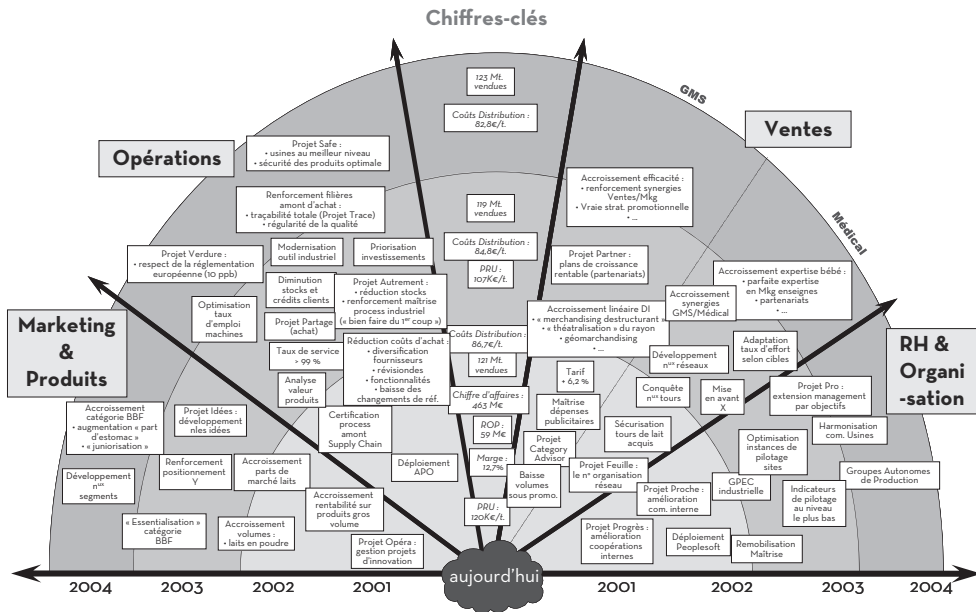
Le processus d'élaboration et de mise à jour de la carte de transformation comporte 6 étapes.

## Étape 1 : définir les grands axes

Ces axes peuvent être des axes « direction » (marketing, RH, industriel...), des priorités stratégiques (« Devenir le n°1 en parts de marché sur le segment X »...).

L'échelle de temps peut être ajustée : par trimestre, par semestre, par année... Une carte « société » peut comporter une échelle de temps « annuelle », et chaque direction, dans sa déclinaison, peut adopter une échelle plus rapprochée.

Le choix des axes détermine la vision que l'entreprise aura de la stratégie. Des axes « direction » sont plus parlants pour les acteurs, mais ne favorisent pas la clarté des objectifs recherchés. Choisir des axes par grande priorité stratégique permet de donner davantage de sens, et incite chaque direction à identifier sa propre contribution aux différents axes.



Une façon d'enrichir le travail des groupes est de l'alimenter avec des travaux d'expertise (benchmarks, études...).

La composition des groupes de travail est déterminée par le choix des axes :

- des axes « direction » inciteront à monter des groupes par direction, avec éventuellement quelques invités extérieurs ;
- des axes « par objectif » plaideront pour des groupes plus mélangés.

### Étape 3 : valider la carte

Étape de partage des travaux avec l'ensemble des membres du comité de direction. Cette étape permet en particulier d'évaluer le degré de cohérence de la stratégie, et d'évaluer d'éventuelles incompatibilités d'objectifs.

### Étape 4 : restituer/partager par direction

Étape importante, car elle boucle la boucle, le but du travail de définition stratégique étant autant de définir la vision d'entreprise que de mobiliser l'ensemble des collaborateurs autour de cette vision.

### Étape 5 : mettre à jour les résultats

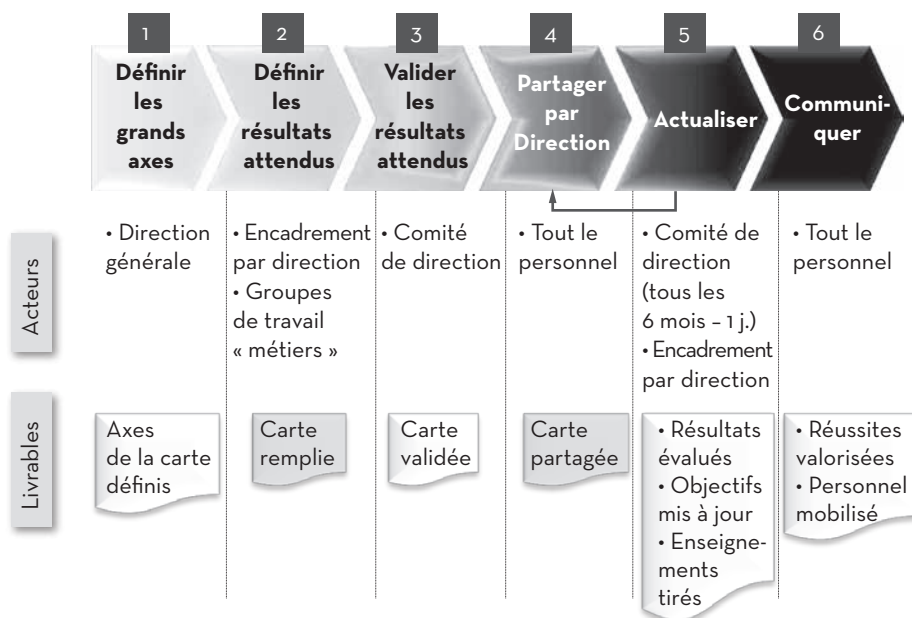
Étape nécessaire... et souvent oubliée : on revient périodiquement (tous les 6 mois ou tous les ans) sur les objectifs. Cette étape permet de rendre le processus vivant, et d'accroître l'agilité de l'entreprise.

Elle permet aussi de valoriser les réussites et d'analyser les échecs. Elle permet donc à l'ensemble des acteurs d'apprendre [cf. « Apprentissage (dynamique d') »] sur la capacité de l'entreprise à déployer son processus stratégique.

### Étape 6 : communiquer

*Idem* étape 4.





**Les 6 étapes de la carte de transformation**

## LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Appréciative (démarche)

Feuille de route

Forum d'échanges

Vision

## POUR ALLER PLUS LOIN

Pas de bibliographie spécifique.

# TRANSITION (PROCESSUS DE)

*« Ce qu'il y a de plus permanent dans nos vies, c'est la continuité presque ininterrompue de l'état de transition. C'est notre insistance à croire que nos transitions sont occasionnelles qui fait que nous vivons avec difficulté des périodes perçues comme des ruptures. Si nous étions plus conscients que tout change tout le temps, nous percevrions sans doute nos ruptures apparentes comme plus normales. »*

Alain Cardon

## OUTIL

Changement collectif et individuel

## LA NOTION

Le « processus de transition » est une notion proposée par William Bridges.

On parle habituellement de changement. Pourquoi, alors, ce terme de transition ? *« Un changement, c'est un déménagement, un nouveau travail, la naissance d'un enfant, l'arrivée d'un nouveau supérieur hiérarchique, ou encore une opération de fusion... Bref, le terme "changement" désigne une réalité concrète, objective. En revanche, le terme "transition" désigne une réalité psychologique, subjective. Il ne s'applique pas aux événements extérieurs, mais aux adaptations internes que ces événements impliquent. Un changement ne prend réellement que s'il est intégré par l'individu grâce à une transition. Or, notre société parle beaucoup de changement, mais rarement de transition. C'est regrettable, car nombre de nos problèmes s'expliquent par une transition ratée<sup>1</sup>. »*

Beaucoup de changements échouent car on démarre par ce qu'ils ont de nouveau : la nouvelle organisation, la nouvelle stratégie, la nouvelle implantation, le nouveau site, etc. Or, changer, c'est d'abord abandonner, laisser, renoncer.

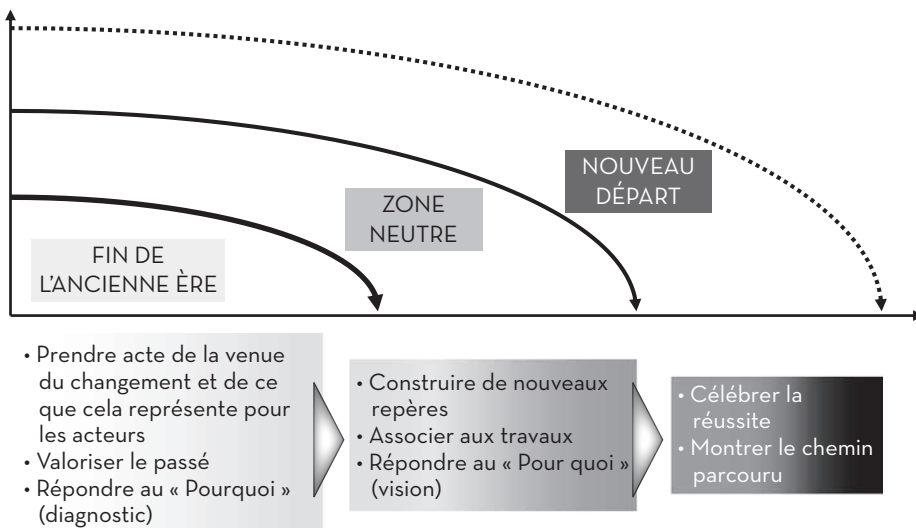
On sait depuis Elisabeth Kübler-Ross que le changement prend souvent la forme d'un deuil (cf. fiche correspondante), en tout cas dans les premiers moments ; deuil de ce qu'il faut abandonner : organisation, pratiques de travail, équipe, croyances, lieu... Durant un changement, les personnes vont suivre une multitude de deuils, plus ou moins nombreux, plus ou moins profonds en fonction de l'ampleur de ce qu'elles doivent laisser.

1. Toutes les citations de cette fiche sont issues de W. Bridges. Cf. « Pour aller plus loin ».

L'apport de William Bridges est d'avoir proposé un modèle de changement, simple, qui intègre ces données. Si tant de changements échouent, ou se passent dans la douleur, c'est qu'on ne démarre pas au bon endroit : au lieu de commencer par ce qui est nouveau, il faut d'abord acter d'une fin.

Passer d'un état à un autre est un processus en 3 étapes :

- **la fin de l'ancienne phase**, de l'ancienne configuration dans laquelle se trouve l'individu, autrement dit le deuil d'une situation existante, qui a constitué le cadre d'action ou de référence principal de la personne, parfois pendant une longue période ;
- **une zone neutre**, la phase de transition proprement dite, espace-temps incertain, anxiogène, dans lequel la personne « flotte ». Elle a perdu ses anciens repères, et n'en a pas encore construit de nouveaux. Le délai de cette phase de transition va beaucoup dépendre de la qualité de l'accompagnement ;
- enfin, le **nouveau départ**, permettant de rebondir et de reconstruire.



### Le processus de transition

(Source : W. Bridges)

Toute transition passe par ces 3 étapes. « Pour devenir autre chose, il faut d'abord cesser d'être ce que l'on est. Pour découvrir une nouvelle façon de faire, il faut d'abord renoncer à l'ancienne. Pour adopter une nouvelle attitude, il faut abandonner la précédente. »

Il faut donc commencer par la fin, et non par le début.

« Les gens prennent de nouveaux départs uniquement s'ils ont préalablement acté une fin et s'ils ont passé un certain temps dans la zone neutre. Pourtant, la plupart des organisations veulent commencer par le début au lieu de finir par lui. Elles ne prêtent

*pas d'attention aux fins ; elles ne reconnaissent pas l'existence de la zone neutre ; et elles s'étonnent que les gens éprouvent tellement de difficultés à vivre le changement. »* Mais pourquoi y a-t-il donc tant besoin d'accompagner ce processus, et en particulier la première phase, la fin ? Parce que, nous dit Bridges, « *nous ne sommes plus rituellement préparés aux fins, aussi nous prennent-elles au dépourvu* ».

Nous ne sommes plus habitués aux fins, nous ne savons plus renoncer, abandonner. Nos carrières, nos vies sont censées aller toujours dans le même sens, celui de l'accumulation. La civilisation occidentale contemporaine fonctionne sur le « toujours plus ». Nous avons désappris, en l'espace de quelques générations à peine, qu'il fallait parfois renoncer, laisser, abandonner. Du coup, tout renoncement devient douloureux, une étape que l'on cherche à écourter le plus possible : « *Le processus de fin dans son ensemble entre en conflit avec l'idée trop largement répandue selon laquelle toute évolution doit se traduire par un gain, et jamais par une perte.* »

Ce sont donc nos anciens repères qu'il convient d'abandonner, sous peine de ne pas permettre aux nouveaux de se faire leur place. Moins on lâche, moins on peut changer. Mais avant que les nouveaux repères ne soient là, on traverse un passage à vide, une période creuse. Cette phase « neutre » est anxiogène, car elle nous confronte au vide. Ainsi, « *toutes les transitions s'accompagnent nécessairement d'un désenchantement* ».

À la suite d'un conflit social portant sur la reconnaissance et les possibilités d'évolution du personnel opérateur, la direction d'un site français de production d'une société américaine décide de mettre en place un système de gestion par les compétences.

Le système est étroitement couplé avec la rémunération : l'acquisition d'un certain nombre de compétences donne lieu à une rémunération supplémentaire. Faute de quelques garde-fous, le système va rapidement s'emballer et devenir difficile à maîtriser.

Après une longue période d'hésitation, la direction – qui, entre-temps, a été renouvelée – décide de changer de système (et de consultant). Ce dernier choisit de s'appuyer sur le modèle de la transition.

Dans une première phase, des groupes de travail sont montés, composés d'opérateurs et d'agents de maîtrise à qui on demande de réaliser un diagnostic partagé (cf. fiche correspondante). Ils doivent indiquer :

- les points positifs du système actuel, que le futur système conservera ;
- ses points négatifs, que le nouveau système devra corriger.
- Le même travail est mené avec les représentants syndicaux volontaires.
- Progressivement se forge une représentation commune de ce qu'il faut conserver et faire évoluer, relayée par la communication du projet. Les principaux concernés (opérateurs et maîtrise) sont au cœur du processus de changement.
- La phase de fin a pu se dérouler sans heurts, ce qui a contribué à enclencher la phase 2 (neutre) de construction du nouveau système. L'opération a duré 15 mois, sans susciter trop de remous, chose inhabituelle pour le site.

## COMMENT S'EN SERVIR

Durant la phase 1 (fin de l'ancienne ère), il s'agit essentiellement de répondre à deux « pourquoi » (cf. « Sens, processus, contenu ») :

- *Pourquoi* faut-il changer ?
  - C'est la question du sens du changement, de sa signification. Des outils comme l'argumentaire, le benchmark (cf. mots correspondants) peuvent utilement être mis à profit.
  - C'est aussi durant cette phase qu'il convient de se méfier de la « loi de Z » (cf. fiche correspondante).
- *Pour quoi* faut-il changer ? (en deux mots)
  - C'est encore la question du sens, mais entendu comme direction, projection.

Il s'agit de ne pas dévaloriser le passé, de prendre conscience de ce que le changement demandé implique pour les personnes.

Durant la phase 2 (zone neutre), les acteurs n'ont plus leurs anciens repères, et n'ont pas encore les nouveaux. Cette période de vide est anxiogène : il convient donc de multiplier les occasions de faire travailler les gens sur leur avenir.

La troisième phase (nouveau départ) doit permettre de prendre du recul, réaliser un bilan, regarder le chemin parcouru et récompenser les efforts fournis.

## LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Changement

Deuil (courbe du)

Diagnostic partagé

Vision

## POUR ALLER PLUS LOIN

W. Bridges, *Transitions de vie - Comment s'adapter aux tournants de notre existence*, trad. fr. InterÉditions, 2006 (1<sup>re</sup> édition 2004).

# VISION

*« Il est hautement improbable qu'un processus bref tel qu'un discours d'une heure puisse amener à une véritable vision partagée - une vision qui entraîne l'adhésion de tous... Les stratégies de vision partagée devraient s'appuyer sur une dynamique. Chacune des étapes du processus devrait permettre de construire à la fois une capacité d'écoute chez les dirigeants et une capacité de leadership dans le reste de l'organisation. »*

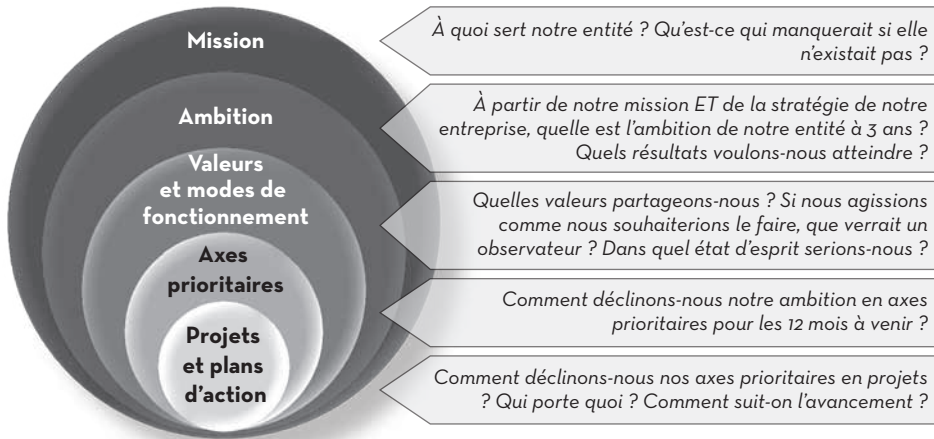
Bryan Smith

## OUTIL

### Changement collectif

## LA NOTION

La vision est à la fois un contenu et un processus. Sur le plan du contenu, la vision est une description qui formalise le sens, la direction dans laquelle une équipe, une organisation souhaitent aller. Telle que définie par Vincent Lenhardt, elle contient 5 éléments<sup>1</sup> :



### Les 5 éléments de la vision

(Source : V. Lenhardt)

1. J'ai simplifié le modèle de Lenhardt, qui en comprend 6. Pour le modèle original, cf. « Pour aller plus loin ».

## Les 5 éléments de la vision

### La mission

C'est la raison d'être de l'entreprise, ce qui manquerait – au monde, si le périmètre concerné est l'entreprise tout entière ; à l'entreprise, si c'est une équipe qui travaille sur sa vision – si l'entreprise, le service, l'équipe n'étaient pas là.

Exemple de mission d'une entreprise du secteur agroalimentaire :

- « Tous, nous partageons la même passion pour notre métier : faire grandir les bébés.
- Nous créons, fabriquons, vendons des produits qui favorisent leur épanouissement.
- Nous accompagnons les parents dans l'attention qu'ils portent à leurs bébés et nos produits leur facilitent la vie.
- Les bébés : il y a un peu de nous dans ce qu'ils seront. »

### L'ambition

L'ambition fixe les grandes priorités à moyen terme (3 ans), les grands résultats à atteindre.

Exemple d'ambition d'une direction des opérations :

- « Axe "performance économique"
  - Accroître notre indicateur NPS au-dessus de la barre des 30 %.
  - Avoir moins de 10 % des causes d'insatisfaction clients liées aux délais.
  - Accroître notre marge brute au-dessus des 4 %.
  - Avoir une productivité de notre offre supérieure à 5 %.
- Axe "développement des collaborateurs"
  - Avoir une cible compétences par service déclinée en termes de métier, séniorité, volumétrie.
  - 80 % de notre population correspond à notre cible compétences.
  - 10-15 % des embauches d'origine internationale.
  - Gagner 20 points de satisfaction collaborateurs à la prochaine enquête d'opinion.
  - Disposer d'un parcours de professionnalisation (postes, cursus de formation et d'accompagnement, modalités de passage) pour 100 % des services.
- Axe "développement du management"
  - Accroître le temps de travail collectif du comité de direction.
  - Pratiquer le cocoaching entre nous et dans notre pratique de manager.
  - Structurer notre temps collectif : 1 comité de direction par semaine – 4 x 2 h pour un coaching ou un travail en sous-commission.
  - Chaque service de la direction des opérations a décliné la vision en une vision de proximité.
  - 100 % des collaborateurs ont un contrat d'autonomie/délégation revisité 2 fois par an. »

## Les valeurs et les principes de fonctionnement

Ils décrivent les règles du jeu selon lesquelles l'équipe/l'entreprise souhaitent exercer leur métier. Ces principes ont vocation à orienter les comportements et à être visibles d'un observateur extérieur.

Exemple de valeurs et principes de fonctionnement d'une association de soins :

- *« Respect (personnes, outil de travail, règles internes),*
- *compétence (formation continue),*
- *solidarité (rapport d'aide mutuelle),*
- *transparence (communication interpersonnelle). »*

Exemple de valeurs et principes de fonctionnement d'une entreprise de services :

- *« La responsabilité*
  - *Chacun est responsable d'exprimer ses besoins vis-à-vis de l'équipe, y compris le leader.*
  - *La réussite/l'échec de l'un d'entre nous est la réussite/l'échec de tous.*
  - *Nous cherchons des solutions avant de chercher des coupables. Quand un problème surgit, nous consacrons davantage d'énergie à nous demander "Quoi faire" que "Pourquoi c'est arrivé".*
  - *L'erreur est une source d'apprentissage. Nous utilisons les "ratés" de l'équipe pour apprendre.*
- *La coopération*
  - *Pour coopérer, nous devons connaître les objectifs de chacun, et favoriser les objectifs communs.*
  - *Chacun a le devoir de s'exprimer sur les champs de responsabilité de l'équipe, donc de ses collègues. Le champ de responsabilité qui lui est confié n'est pas sa propriété.*
  - *Les arbitrages sont discutés collectivement. La décision finale revient au leader.*
- *La subsidiarité*
  - *Tout ce qui peut être traité au niveau le plus bas l'est.*
  - *La contrepartie est une plus grande transparence sur les reportings, et l'information du comité de direction et du leader.*
- *L'écoute*
  - *La première condition pour être écouté est d'écouter soi-même.*
  - *Chacun est attentif à écouter les autres directions et à faire son possible pour répondre à leurs besoins et exprimer clairement les siens.*
  - *L'écoute ne signifie pas l'absence de divergences : celles-ci sont normales et considérées comme une opportunité de croissance pour l'équipe. »*



## Les axes prioritaires

Les axes stratégiques correspondent à ce que l'on appelle couramment la stratégie, c'est-à-dire la traduction chiffrée, concrète de l'ambition. Ils sont souvent calés sur le processus budgétaire annuel.

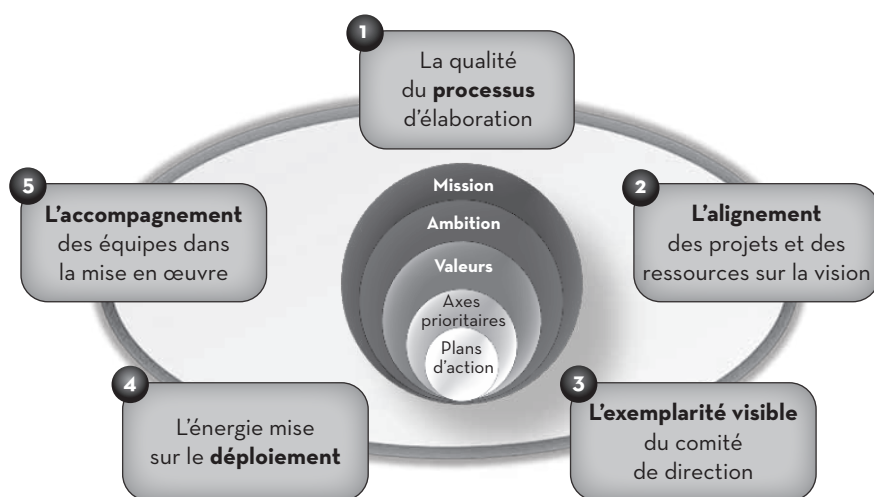
## Les plans d'action

Les plans d'action continuent à descendre dans l'opérationnalité. Leur horizon de temps est le trimestre ou le semestre.

Les horizons de temps fixés aux collaborateurs doivent être visibles « à l'œil nu ». Deux, et même une année, peuvent paraître trop lointaines. Pour conserver leur pouvoir mobilisateur, les objectifs doivent être découpés en horizons de temps accessibles : le trimestre ou le semestre paraissent raisonnables.

Voilà pour le contenu.

Mais **le pouvoir mobilisateur d'une vision et son succès résident surtout dans son processus d'élaboration** et, plus globalement, dans la réunion de quelques conditions fortes.



**Les 5 conditions de réussite d'une vision**

(Source : V. Lenhardt)

## Les 5 conditions de réussite d'une vision

### Condition 1 : le processus d'élaboration

Une vision, autant qu'un livrable, est une mise en dynamique. Nombre de plans stratégiques, irréprochables sur le contenu, pèchent sur les modalités et demeurent appropriés par le seul comité de direction [cf. « Z (loi de) »].

Une vision ne mobilise les énergies que pour autant qu'elle associe un nombre significatif d'acteurs. Il est donc important de considérer le travail de vision dans ses deux dimensions : contenu et processus.

Le temps pris dans l'élaboration est compensé par le degré d'appropriation et la vitesse de déploiement.

### **Condition 2 : l'alignement des projets et des ressources sur la vision**

Le danger d'un travail de vision est qu'il se situe à côté, ou en plus, des priorités et des plans d'action.

Une condition de réussite est d'aligner les projets et les ressources sur la vision ; et, inversement, d'aligner la vision sur les projets stratégiques en cours et les ressources disponibles.

L'objectif est de parvenir à un alignement entre les deux, afin de ne pas générer de tension entre le désiré et le possible (cf. « Sens, processus, contenu »).

### **Condition 3 : l'exemplarité du comité de direction**

Une organisation fonctionne par mimétisme : les équipes reproduisent et « s'alignent » sur les modes de fonctionnement impulsés par le haut.

L'équipe de direction doit donc être particulièrement vigilante aux « messages » qu'elle envoie aux équipes par ses comportements, ses habitudes, ses façons de faire (cf. « Double contrainte »). Elle doit être particulièrement attentive au troisième volet de la vision : les valeurs et les principes de fonctionnement.

### **Condition 4 : l'énergie mise sur le déploiement**

La vision donne à la fois le cap à moyen terme (3 ans), mais aussi les plans d'action à court terme (1 an). Elle doit être fortement intégrée dans les modes de pilotage de l'équipe.

### **Condition 5 : l'accompagnement des personnes et des équipes**

Plus la vision est ambitieuse, plus les équipes et les managers doivent être accompagnés, soutenus, encouragés, valorisés : par de la reconnaissance, de la formation, de l'accompagnement, du coaching individuel et d'équipe, du partage de pratiques...

## **COMMENT S'EN SERVIR**

Personnellement, j'ai de plus en plus tendance à me servir d'une démarche en deux temps (inspirée de V. Lenhardt).

Le premier temps vise le contenu, et est basé sur 6 questions :

- Q1 - « *Comment voyez-vous votre entreprise (direction/service/équipe) dans 3 ans...* »
  - ... sur le plan métier et business ?

- ... sur le plan hommes et équipes ? »

- Q2 - Mêmes questions à horizon 1 an.
- Q3 - « Quel est le principal résultat que vous aimeriez fêter lors de votre prochain séminaire d'équipe (idéalement 6 mois), sur les 2 plans ? »

Ces 3 questions visent à cadencer le changement avec 3 horizons de temps différents et à rendre le travail de vision cohérent avec le modèle général de team-building - cf. fiche correspondante -, basé sur les notions de processus objectifs et subjectifs - cf. fiche correspondante.

- Q4 - « Par rapport à ces objectifs, quelles sont vos préconisations immédiates ? »
- Q5 - « Quelle est votre contribution personnelle à la réalisation de cette vision ? »

Le second temps du travail concerne le déploiement.

- Q6 - « Que proposez-vous pour embarquer votre encadrement ? »

Ce second temps de la vision est aussi important que le premier, car c'est bien souvent sur la question du déploiement que les processus de vision achoppent.

**Le déploiement n'est pas la dernière étape d'un processus de vision : il doit être pensé au début et en même temps que les objectifs opérationnels.**

J'attire aussi l'attention sur le fait qu'à cette Q6, bien souvent les équipes répondent par de la communication. Or, la communication n'est pas le levier de mobilisation le plus efficace (cf. « Leviers du changement »). La communication, en tout cas telle qu'elle est souvent pratiquée, rend les acteurs passifs, en les mettant en situation de recevoir un message dont on attend qu'ils le comprennent, y adhèrent et en déduisent les conséquences concrètes. Or, il faut les rendre actifs dans ce processus pour que la vision devienne un processus partagé et puissant.

Trois remarques pour conclure.

## Le processus d'élaboration d'une vision de proximité peut être déconcertant au début

Pour le leader d'abord. Il y a pour lui un passage :

- d'une logique de contrôle (ce que Vincent Lenhardt appelle le manager « donneur d'ordre ») à une logique d'accompagnement (manager « ressource ») ;
- d'un centrage sur l'expertise/le métier à un centrage sur le développement de l'équipe.

Pour l'équipe ensuite : tout ne vient pas (tout ne vient plus) d'en haut ; travailler sur une vision suppose un accroissement du niveau de responsabilisation et de prise en charge des sujets, des problèmes, des objectifs à atteindre.

Pour l'environnement de l'équipe enfin, qui peut être déconcerté de voir une équipe monter en puissance, demander de la coopération en lieu et place des cloisonnements traditionnels.

### Une vision de proximité ne peut être imposée

Une vision imposée place les collaborateurs en situation de soumission/exécution, ce qui est à l'exact opposé de l'autonomie, de l'*empowerment*, du leadership, et mobilise peu leur énergie. Il ne faut pas chercher beaucoup plus loin dans ce désalignement entre sens, processus et contenu (cf. fiche correspondante), le peu de pouvoir mobilisateur de certains plans stratégiques.

### Une vision doit rester vivante, dynamique, évolutive

Une vision est, d'abord, un processus, une mise en mouvement, un état d'esprit. Elle doit être le reflet de l'entreprise et de son environnement : que l'un ou l'autre change, et la vision doit changer. Le séminaire d'équipe doit être l'occasion de remettre à jour la vision.

## LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Annexes : compte rendu du livre de Laurent Buratti : « Pour une science du changement »

Appréciative (démarche)

Sens, processus, contenu

Transformation (carte de)

Z (loi de)

## POUR ALLER PLUS LOIN

V. Lenhardt, Ph. Bernard, *L'Intelligence collective en action*, Village Mondial, 2005, 2<sup>e</sup> partie.

P. Senge et al., *La Cinquième Discipline, le guide de terrain - Stratégie et outils pour construire une organisation apprenante*, trad. fr. First Éditions, 2000 (1<sup>re</sup> édition 1994).

P. Barrère, J.-Cl. Montauzé, *Pari sur les hommes - Le management par la vision partagée*, L'Harmattan, 2009. Témoignage d'une démarche complète.

## Z (LOI DE)

*« La complexité des relations et des systèmes est devenue telle qu'elle demande une réinsertion massive de qualitatif. L'humain doit être d'autant plus pris en compte que l'homme est de plus en plus libre, et qu'en tant qu'agent économique il fait de plus en plus usage de sa liberté. »*

Michel Crozier

### OUTIL

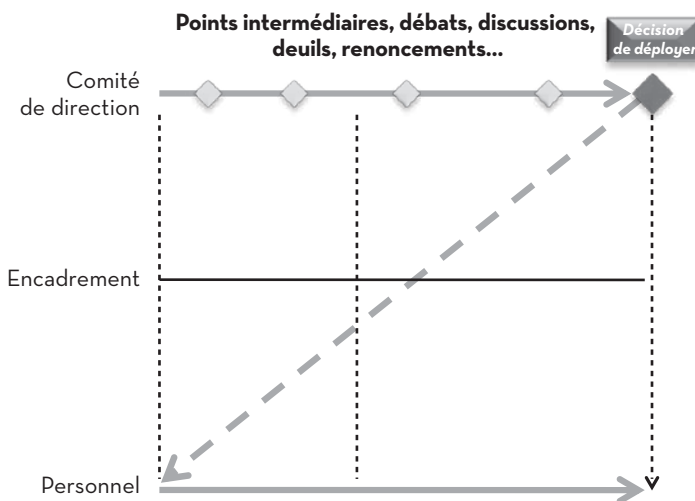
#### Changement collectif

### LA NOTION

La loi de Z est une représentation visuelle du décalage susceptible de se créer, lors d'une opération de changement, entre une équipe dirigeante et le reste du personnel.

Prenons un exemple. Les dirigeants d'une organisation décident d'engager un changement : de stratégie, d'organisation... peu importe. Celle-ci ne convient plus, n'est plus adaptée aux enjeux, à l'environnement de l'entreprise : il faut la faire évoluer.

L'équipe de direction se met au travail, réfléchit. Le P-DG demande à ses principaux collaborateurs de lui faire des propositions. Selon les moyens et la culture de l'entreprise, l'équipe de direction se fait (ou non) accompagner de consultants qui vont l'aider dans sa réflexion.



La loi de Z

Tout cela prend du temps : plusieurs semaines, plusieurs mois (c'est la flèche horizontale du haut du schéma). L'équipe partage des points d'avancement. Les réflexions vont bon train, parfois animées, parfois tendues. Les échanges, les débats, les confrontations offrent un espace-temps permettant à chaque membre de l'équipe d'évoluer dans ses opinions.

Comme dans tout changement, chacun doit abandonner une partie de ce qu'il a construit (ses croyances, peut-être sa propre organisation, une partie de son pouvoir, etc.), ce qui suscite – de façon normale – plus ou moins de résistances (cf. « Résistances au changement »).

Les consultants, de ce point de vue, peuvent être utiles – et pas uniquement sur l'apport d'expertise : ils apportent du cadencement, de la neutralité, de la médiation dans les débats ; l'émotion que suscite la nouveauté est vécue plus pacifiquement grâce à leur recul et à leur non-appartenance au système.

Tout cela, donc, prend du temps ; temps durant lequel chacun peut mûrir la nouveauté, faire son deuil (cf. fiche correspondante) des anciens repères, s'en construire de nouveaux. Le temps, ici, est une ressource au service de l'équipe pour lui permettre de bien vivre cette transition (cf. fiche correspondante), trouver le sens du changement.

Les meilleures choses ayant une fin, l'équipe finit un jour par se mettre d'accord sur son nouveau projet (représenté par le losange sur la droite du schéma). Il est temps maintenant de communiquer (symbolisé par le trait vertical à droite du schéma).

Et se passe alors ce qui se passe fréquemment : **plus le nouveau projet a pris du temps pour être accouché, plus l'équipe de direction est impatiente de le déployer.** Paradoxalement, plus elle s'est accordé de temps, moins elle en accorde au reste de l'organisation. Les ennuis peuvent alors commencer.

Sans s'en apercevoir, l'équipe de direction va demander au personnel d'absorber en quelques heures ou quelques jours ce qui lui aura pris plusieurs semaines ou plusieurs mois.

Les différentes catégories de personnel de l'organisation n'en sont, mentalement, pas du tout au même endroit (traits verticaux du milieu et de la gauche du schéma) : elles n'ont pas eu tout ce temps pour réfléchir au « pourquoi du comment ». S'il est devenu évident pour l'équipe de direction qu'il fallait changer de stratégie, d'organisation, ça l'est beaucoup moins pour l'encadrement, et encore moins pour le personnel.

Tout le temps de maturation, d'ajustement, de compréhension, de deuil que l'équipe de direction a consommé pour produire le nouveau projet n'est pas donné au personnel. On aboutit ainsi à une situation éminemment paradoxale : des cadres dirigeants, rodés aux exercices intellectuels liés à la gestion du changement, s'accordent infiniment plus de temps que ce qu'ils en allouent à des collaborateurs dont la réalité quotidienne est souvent éloignée de cette gymnastique.

Ce que dit la loi de Z, c'est qu'avant de mobiliser l'équipe de communication, qui risque de se jeter à corps perdu, et avec grand professionnalisme, dans la création de très

beaux supports, **il faut mentalement faire le chemin à l'envers et se demander où en est le personnel**. Ce qui est évident pour les *happy few* ayant réfléchi au changement l'est-il à la même échelle pour le reste des collaborateurs ?

La loi de Z va plus loin.

Elle dit que **le déploiement n'est pas simplement l'étape finale - et un peu secondaire - du changement. Il en est le cœur. Le déploiement doit être replacé au centre de la réflexion sur le changement**, au même niveau et en même temps que la conception (cf. Annexes : compte rendu du livre de L. Buratti). Il faut repartir du sens : non pas ce qui fait sens pour la direction, mais ce qui fait sens pour le personnel (flèche horizontale du bas). Il faut refaire le chemin à l'envers, pour donner une chance au personnel de rejoindre la direction.

Une entreprise française de taille mondiale vient de changer de direction. Le nouveau P-DG, pétri de valeurs humanistes, s'aperçoit au fil des mois qu'un certain nombre de comportements importants (pour lui) font défaut dans l'entreprise. Il édicte ainsi 4 valeurs, qu'il partage avec son comité de direction. Comme il est difficile d'être contre « l'écoute », « la solidarité », « l'audace » ou « la transversalité », ces valeurs sont « adoptées » par l'équipe dirigeante, qui demande à ses équipes support de les déployer dans toute l'entreprise.

Des kits de communication sont élaborés, fort bien faits ; des formations sont mises sur pied. En peu de temps, tout ce qui peut servir à déployer les nouvelles valeurs est utilisé.

Résultat : non seulement les valeurs ne sont pas déployées, mais elles sont rejetées, en dépit même de leur caractère consensuel.

La loi de Z a joué à plein : le personnel s'est vu demander d'absorber en quelques jours un changement qui a demandé plusieurs mois à l'équipe dirigeante. Au moment du déploiement, il n'est pas prêt : le sens de la démarche (et non des valeurs) lui échappe.

## COMMENT S'EN SERVIR

Cet outil est une aide pour visualiser ce qui ne se voit pas : le décalage de représentation entre une équipe en charge d'un changement et le reste du corps social. Il a pour vocation d'aider la première à se poser des questions sur le processus de changement :

- Où en sont les acteurs destinataires du changement ?
- Sont-ils prêts ?
- Qu'avons-nous fait, que devons-nous faire pour qu'ils le soient ?

La loi de Z est l'occasion, au démarrage d'une action, de s'interroger sur les processus de changement (cf. « Sens, processus, contenu ») : si l'on fonctionne comme d'habitude, avec le tryptique linéaire (analyse d'information → conception du projet de changement → déploiement), ne court-on pas le risque de créer le Z, d'avoir un écart trop important entre nos représentations et celles du personnel ? Ne serait-il pas

pertinent d'associer le plus rapidement possible les acteurs au changement ?  
Comment intégrer le déploiement et l'appropriation dès la phase de conception ?  
Comment, dit autrement, écraser verticalement le Z ?

## **LIENS AVEC D'AUTRES FICHES**

Annexes : compte rendu du livre de Laurent Buratti : « Pour une science du changement »

Forum d'échanges

Résistances au changement

Sens, processus, contenu

Transition (processus de)

## **POUR ALLER PLUS LOIN**

Pas de bibliographie spécifique.



# ZONES D'INCERTITUDE

*« Le pouvoir d'un individu ou d'un groupe est fonction de l'ampleur de la zone d'incertitude que l'imprévisibilité de son comportement lui permet de contrôler face à ses partenaires. »*

Michel Crozier

## CONCEPT

Changement collectif

## LA NOTION

La notion de « zone d'incertitude » est issue de la sociologie des organisations de Michel Crozier. Dans ses premières enquêtes, Crozier a mis au jour le fait que le pouvoir, avant d'être un attribut donné par un statut, est une relation. Le pouvoir vient de la capacité à se rendre imprévisible pour l'autre : *« L'incertitude en général ou des incertitudes spécifiques constituent la ressource fondamentale dans toute négociation. S'il y a incertitude, les acteurs capables de la contrôler l'utiliseront dans leurs tractations avec ceux qui en dépendent. Car ce qui est incertitude du point de vue des problèmes est pouvoir du point de vue des acteurs. Ceux qui, par leur situation, leurs ressources ou leurs capacités sont capables de contrôler [les incertitudes] utiliseront leur pouvoir pour s'imposer face aux autres. Domineront ceux des acteurs qui seront capables d'affirmer et d'imposer leur maîtrise des incertitudes les plus cruciales<sup>1</sup>. »*

Pour pouvoir négocier et atteindre ses objectifs personnels, l'individu (ou le groupe) va créer de l'incertitude autour de son comportement. Il en est ainsi :

- du technicien de maintenance, qui maîtrise le dépannage des machines, et donc l'agenda du service production : il va se servir de cette « zone d'incertitude » pour imposer ses vues (par exemple sur la planification, l'accès aux machines), donner la faveur à certaines équipes plutôt qu'à d'autres... Bref, négocier sa coopération ;
- de la secrétaire de mairie, qui peut prioriser la demande d'un usager au détriment d'un autre, faire traîner ou accélérer un dossier ;
- de l'assistante de direction, qui maîtrise l'accès au directeur ;
- du plombier, du bon vouloir duquel dépend le particulier en panne.

*« Plus la zone d'incertitude contrôlée par un individu ou un groupe est cruciale pour la réussite de l'organisation, plus celui-ci disposera de pouvoir. »*

1. M. Crozier, cf. « Pour aller plus loin ». Les autres citations sont issues de la même source.

Ainsi, on peut dire que tout comportement dans une organisation vise à accroître sa propre zone d'incertitude et à réduire celle des autres.

Crozier distingue 4 grandes zones d'incertitude :

1. l'expertise, la maîtrise d'une compétence importante pour l'organisation ;
  2. le lien avec l'environnement ;
  3. la maîtrise de la communication ou d'un nœud de communication (par exemple dans une organisation matricielle) ;
  4. la maîtrise des règles de l'organisation (ou l'accès à ceux qui en ont la maîtrise) ;
- ... sachant que cette liste n'est pas exhaustive, puisque le propre du pouvoir est d'être contingent, lié à des enjeux spécifiques, locaux, évolutifs.

Dans une réorganisation, les anciennes zones d'incertitude disparaissent au profit de nouvelles. D'où les résistances (cf. fiche correspondante) qu'une réorganisation suscite : elle change les zones d'incertitude pertinentes.

Ce concept permet de sortir d'une vision angélique de l'organisation, qui lie le pouvoir au nombre de barrettes sur l'épaule. Surtout, il le réintroduit comme problème central de l'organisation, là où les discours managériaux tendent à le gommer au profit d'une unité largement factice. Toute organisation « se constitue comme système de pouvoir. Toute analyse sérieuse de l'action collective doit mettre le pouvoir au centre de ses réflexions. Car l'action collective n'est finalement rien d'autre que de la politique quotidienne. Le pouvoir est sa matière première ».

Une banque nationalisée sollicite des consultants pour l'aider à résoudre un problème récurrent de rentabilité<sup>1</sup>. Le gouvernement souhaite la vendre, mais il doit rendre la mariée plus attractive. Un certain nombre d'entretiens sont réalisés pour comprendre ce déficit chronique de rentabilité.

Étant donné le scandale qui secoue la banque à l'époque, les chargés de clientèle en agence font tout ce qu'ils peuvent pour conserver leurs clients ; ceux-ci, de leur côté, n'hésitent pas à se servir de la situation pour obtenir différents avantages : rabais, produits gratuits... L'addition de ces comportements contribue évidemment à dégrader la rentabilité de l'entreprise.

Le cercle vicieux dans lequel est plongée l'organisation est le suivant :

- Les directions centrales multiplient les opérations pour rétablir la rentabilité et augmenter les ventes, mais sans grande visibilité sur la réalité du terrain.
- Les agences et les chargés de clientèle reçoivent l'ensemble de ces initiatives de façon non coordonnée. Pour pouvoir continuer à gérer correctement leurs clients – le problème pertinent du moment –, ils ont tendance à générer une certaine opacité sur leur agenda : en gros, ils veulent avoir la paix pour ne pas perdre de clients.

1. Je reprends ici l'exemple utilisé pour la fiche « Stratégies d'acteurs ».

- Plus ils créent de l'opacité, plus les directions centrales multiplient à l'aveugle les initiatives commerciales.
- Plus la pression augmente, plus le réseau commercial cherche à s'en protéger.

Dans une vision orthodoxe de l'organisation, où le pouvoir appartient à la ligne hiérarchique, le problème de rentabilité du réseau ne peut être causé que par « l'incompétence » des agences. C'est d'ailleurs cette vision qui domine lors de l'intervention de l'équipe conseil.

Tant que les directions centrales, et notamment la direction générale, ne changent pas de point de vue, n'intègrent pas que les agences maîtrisent une zone d'incertitude essentielle pour l'organisation – la maîtrise de leur agenda et la visibilité sur les clients –, elles sont condamnées à rester sans prise sur le fonctionnement réel, et à renforcer le cercle vicieux.

Cette notion d'incertitude se retrouve dans beaucoup de domaines. **Se rendre incertain pour son entourage est une façon de conserver son pouvoir sur lui.**

Je fais l'hypothèse, dans une autre fiche, que la fréquence des doubles contraintes (cf. fiche correspondante), en milieu professionnel mais pas uniquement, est une façon de générer de l'incertitude sur son comportement, donc de (se) créer des leviers de pouvoir.

## COMMENT S'EN SERVIR

Il y a 2 façons de se servir de ce concept :

- une façon « pure et parfaite », c'est-à-dire à l'aide d'un diagnostic sociologique, réalisé à partir de la grille d'analyse stratégique (cf. « Stratégies d'acteurs »). Dans ce cadre, les entretiens sont spécifiquement menés pour repérer autour de quelles incertitudes pertinentes se structurent les relations dans l'entreprise. Un diagnostic sociologique permet de comprendre le fonctionnement réel d'une organisation, au-delà de l'organigramme officiel ;
- on peut aussi se servir de ce concept de façon plus simple, en arrière-fond de toute intervention, comme grille de lecture des enjeux de l'organisation et des rapports humains qui les structurent.

## LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Annexes : compte rendu du livre de François Dupuy : « François le fataliste »

Coopération et coordination

Organisation

Résistances au changement

Stratégies d'acteurs

## POUR ALLER PLUS LOIN

M. Crozier, E. Friedberg, *L'Acteur et le Système - Les contraintes de l'action collective*, Points Seuil, 1977. La source du concept et la bible de l'analyse stratégique.

Fr. Dupuy, *Sociologie du changement - Pourquoi et comment changer les organisations*, Dunod, 2004. Pour une utilisation pratique du concept. Voir aussi son site ([francoisdupuy.com/](http://francoisdupuy.com/)), sur lequel on trouvera la définition des principaux concepts de l'analyse stratégique, ainsi que des cas pédagogiques.

# ANNEXES :

## QUATRE COMPTES RENDUS DE LECTURE

### « FRANÇOIS LE FATALISTE »

#### COMPTE RENDU DE FRANÇOIS DUPUY, *LA FATIGUE DES ÉLITES – LE CAPITALISME ET SES CADRES, LE SEUIL, 2005*<sup>1</sup>.

Une fois de plus, la collection fondée par Pierre Rosanvallon sort un nouveau petit ouvrage de qualité, signé François Dupuy.

Quelques mots de présentation de l'auteur (on verra pourquoi cette présentation a son importance). François Dupuy appartient à la fois au monde académique – ancien chercheur au CNRS de l'équipe de Crozier, professeur à l'Insead et dans diverses *business schools*, auteur de livres sur le fonctionnement des bureaucraties – et au monde du *business* : fondateur du cabinet de conseil Stratema, ayant rejoint Bossard Consultants dans les années 1990, il est aujourd'hui président du bureau français du cabinet américain Mercer Delta Consulting et, à ce titre, conseiller de nombreux dirigeants. Voilà pour l'auteur.

Maintenant, le livre.

#### Du produit rare au client rare

Dans ses précédents ouvrages, F. Dupuy analysait ce qu'il appelle « la victoire du client ». Durant les Trente Glorieuses, c'est le produit qui était rare, et le client pléthorique. Il fallait attendre plusieurs mois pour obtenir l'installation d'une ligne téléphonique ou la livraison d'une voiture. Cette rareté du produit mettait les producteurs en position de force. Les entreprises, peu contraintes par l'externe (le client ou l'action-

1. Compte rendu rédigé par l'auteur, initialement paru dans *Gérer & Comprendre*, déc. 2005.

naire) pouvaient se payer le luxe de s'organiser en fonction de leurs contraintes internes, en l'occurrence les besoins de leurs salariés. Ainsi se sont constituées les bureaucraties, que l'on peut définir comme des organisations (publiques ou privées) dont la situation de monopole leur permet de survivre sans tenir compte de leur environnement (exemple connu : l'Éducation nationale, où la gestion des ressources humaines est conçue non pour rapprocher les enseignants de leurs élèves, mais pour les en « éloigner » : les enseignants les mieux dotés – en diplômes et en ancienneté – se voient attribuer les volumes horaires les plus faibles et les classes les plus faciles).

La mondialisation a considérablement modifié la donne : la rareté a changé de camp. Du produit ou service rare, on est passé au client rare. Cette inversion dans l'ordre de la rareté a conduit à reconfigurer les organisations, inversant du même coup l'ordre des priorités dans le traitement des besoins : de premiers, les besoins des salariés (protection, développement) sont passés au second rang derrière ceux des clients et des actionnaires (coût, qualité, délais, rentabilité).

## La disparition des protections « bureaucratiques »

Les anciennes protections ont ainsi disparu :

- celle contre le client d'abord. Dans les anciennes organisations, personne ne se sentait véritablement comptable de ce qui lui était livré ; les salariés avaient toujours la possibilité de le renvoyer d'un service à l'autre s'il avait le mauvais goût de se plaindre ;
- protection aussi contre les pairs, les collègues, avec qui l'on doit désormais coopérer, c'est-à-dire, sur un plan humain : comprendre et accepter sa logique, négocier, s'affronter, trouver des compromis.

Cette perte d'autonomie a été renforcée par deux autres évolutions :

1. L'amoindrissement de la proximité avec la direction. La « victoire du client » n'étant autre que celle de l'actionnaire, l'imposition progressive de logiques de pilotage strictement financières a éloigné les cadres de leur direction, ceux-ci ne se reconnaissant plus forcément dans les choix de leur management.
2. L'amoindrissement de leur rôle de relais d'information avec l'arrivée des nouvelles technologies de l'information.

Face à ces évolutions, les stratégies d'adaptation ne sont pas infinies. Pour reprendre la typologie d'Hirschmann, les cadres n'ont guère le choix qu'entre :

- exprimer leur mécontentement (*voice*), mais ce n'est pas dans leur culture ;
- adhérer aux décisions de l'entreprise (*loyalty*), option rendue difficile par la volatilité des actionnaires qui, grâce à la fluidité des capitaux, ne se sentent plus forcément comptables de la survie à long terme de l'entreprise ;
- ou partir (*exit*). Les évolutions démographiques à venir devraient, de ce point de vue-là, redonner des marges de manœuvre aux cadres. En attendant, ce sont plutôt

diverses formes de retrait qui se manifestent : engagement très contextuel, refuge dans des postures d'exécution, attention croissante portée à l'équilibre de vie, refus de promotions entraînant une mobilité géographique...<sup>1</sup>

Que propose Dupuy pour soulager la dureté de ces nouvelles organisations ?

1. Des postes moins spécialisés, c'est-à-dire comportant une dimension fonctionnelle en plus de l'expertise métier, afin d'habituer les cadres à « jongler » entre différentes logiques. Par exemple, la responsabilité de l'innovation (de la GRH, ou d'un autre domaine) attribuée à un responsable produit ou pays. Dupuy propose d'étendre aux cadres ce qui est aujourd'hui « réservé » aux cadres supérieurs.
2. Une formation permanente plus développée, favorisant la « logique dynamique de l'apprentissage » en lieu et place de la « logique statique de la protection bureaucratique ».
3. Enfin, des parcours permettant beaucoup plus d'évolutions horizontales (les parcours actuels sont conçus pour sélectionner les quelques *happy few* qui occuperont le haut de la pyramide, et ont donc pour effet de marginaliser le plus grand nombre).

L'analyse de Dupuy est doublement la bienvenue :

- elle sort de la « psychologisation » des problèmes, qui a envahi la littérature managériale et les pratiques de GRH ces dernières années (si certains cadres rencontraient des difficultés, c'est qu'ils n'étaient pas « adaptés » ou n'avaient pas le « potentiel »). Dupuy rappelle la prééminence des facteurs organisationnels, et donc la responsabilité première dans ces évolutions : celle des directions d'entreprise ;
- Dupuy rappelle aussi une évidence oubliée : le discours du bon sens, justification des changements organisationnels, est le discours d'un bon sens. Il est porteur d'une rationalité, celle des dirigeants, et non de la rationalité, qui serait la même pour tout le monde.

## Changer l'homme ou changer le système ?

Mais... car il y a un « mais ». Malgré cette analyse serrée et passionnante, d'où vient l'impression mitigée que l'on ressent le livre une fois fermé ?

- **Juge et partie.** F. Dupuy parle de « victoire du client ». Un esprit taquin serait tenté de parler de « victoire de Dupuy » : en effet, pendant des années, et encore dans ce livre, celui que la quatrième de couverture présente comme « sociologue » a appelé, *en tant que consultant*, les dirigeants à favoriser les fonctionnements flous, le décloisonnement, la coopération. On ne peut s'empêcher d'être perplexe face à ce

1. Le succès du livre de Corinne Maier, *Bonjour paresse*, peut, à cet égard, être pris comme une illustration de ce phénomène de contestation larvée.

spectacle d'une main gauche, observatrice, dénonçant les effets de changements que la main droite, actrice, a largement contribué à promouvoir.

- **Si la réalité pouvait s'adapter à la théorie...** Malgré son plaidoyer en faveur du réalisme, Dupuy nous fait penser à ces idéologues convaincus que ce n'est pas leur modèle qui pose problème en soi, mais ses modalités d'application : il en est ainsi des communistes persuadés que l'échec soviétique vient d'une application imparfaite des principes du marxisme-léninisme, ou des économistes libéraux, qui réclament plus de libéralisme dans les pays où il a fait la preuve de son inadéquation aux structures locales. La différence entre le « réalisme » et l'« idéologie », c'est que le premier est censé, pour proposer des solutions, tenir compte de ce qui, dans la « vraie vie », marche et ne marche pas.
- **Un haut niveau de ressources requis.** Dupuy paraît sous-estimer considérablement le niveau de ressources requis par son modèle organisationnel : ressources intellectuelles, pour maîtriser le sens des évolutions actuelles et prendre du recul ; ressources relationnelles, pour échanger, négocier, s'affronter ; ressources psychiques, pour absorber le stress de fonctionnements flous et instables. La combinaison de ces trois types de ressources est longue à acquérir. Il est étrange, pour quelqu'un qui a écrit un livre complet sur les stratégies de changement<sup>1</sup>, de penser que cette « hauteur de marche » puisse être franchie par une majorité. Les faits, en tout cas, nous invitent à être sceptiques.
- **François « le fataliste ».** Malgré ses appels à penser différemment (« C'est une nouvelle façon de penser qu'il s'agit d'adopter »), sa position apparaît fondamentalement conservatrice... et, là encore, paradoxale. Conservatisme ? Dupuy parle des « phénomènes d'épuisement physique et moral plus ou moins rapides [comme] une des conséquences inéluctables de la pression du client et de l'actionnaire », des « nécessités liées à la concurrence exacerbée » ; pour lui, « il faut s'interroger sur la possibilité même de faire quelque chose. [...] La question n'est pas de chercher à modifier le cours de l'histoire ». Paradoxe ? En début d'ouvrage, Dupuy note tout ce que cette « victoire du client » a de nouveau, fruit d'arbitrages successifs faits en faveur, pour faire simple, du capital au détriment du travail. Or, qui dit choix dans un sens dit choix possible dans l'autre. Il n'y a, de notre point de vue, aucun caractère « inéluctable » aux évolutions actuelles, et les seules limites – et en cela Dupuy a raison – sont celles que nous intériorisons.
- **À problème collectif, adaptation individuelle ?** Dupuy montre bien la dimension collective du phénomène de déprotection à l'œuvre dans les nouvelles organisations : la souffrance des cadres provient moins de leur insuffisance individuelle que d'organisations pensées pour satisfaire les besoins des clients et des actionnaires avant les leurs. C'est donc à une lecture systémique qu'il nous invite. De ce fait, le bon sens voudrait qu'à problème systémique répondent des solutions du même

1. F. Dupuy, *Sociologie du changement*.



ordre. Or, ses propositions relèvent toutes de la même logique : l'adaptation de l'individu au système. Dupuy abandonne l'idée même de modifier le système, se cantonnant à des solutions dont il reconnaît volontiers le caractère purement palliatif.

Deux catégories de professionnels au moins peuvent témoigner de la réalité florissante de la « fatigue des cadres » : les chefs des services de cardiologie des grands hôpitaux et les coachs ; coachs que Dupuy dénigre... tout en favorisant leur expansion par son appel à des univers de travail de plus en plus déstructurés.

Cette « fatigue » est bien réelle, mais on ne peut s'empêcher de penser qu'elle provient autant d'organisations débureaucratisées que d'une certaine élite, réformiste dans les intentions, conservatrice dans les faits, inconsciente – on veut l'espérer – d'appliquer à des populations entières des schémas de fonctionnement requérant des niveaux de ressources considérables et, pour beaucoup, il faut le craindre, inatteignables.

Ce livre fera peut-être date, comme la naissance d'une nouvelle sociologie : celle du fatalisme et du non-réformisme.

## « LIBERTÉ, ÉGALITÉ, HÉRITIER »

### COMPTE RENDU DE THOMAS PHILIPPON, *LE CAPITALISME D'HÉRITIERS – LA CRISE FRANÇAISE DU TRAVAIL, LE SEUIL, 2007*<sup>1</sup>.

L'an dernier [2006], Thomas Philippon était inconnu du public français : professeur assistant de finance de son état, donc *a priori* éloigné des problématiques du travail ; opérant qui plus est à New York, loin des débats franco-français. Or, lors de la campagne présidentielle, tous les médias ont sollicité ses avis, et les deux camps lui ont proposé d'intégrer leurs équipes.

D'où est venue cette subite renommée ? L'origine en est une tribune publiée dans *Le Monde* du 28 août 2006, restée une semaine en tête des articles les plus « forwardés » du site Internet du quotidien, et depuis transformée en un livre proposant une analyse novatrice du lien entre relations sociales « à la française » et performances économiques.

### Les relations sociales, principal frein à l'emploi

Sa thèse principale est que les rigidités institutionnelles du marché du travail, habituellement sollicitées pour comprendre la persistance d'un niveau élevé de chômage en France<sup>2</sup>, « *n'expliquent sans doute pas plus du tiers des variations de taux d'emploi entre les pays* ». C'est davantage du côté des relations de travail qu'il faut chercher : « *La mauvaise qualité des relations de travail constitue le frein le plus massif au dynamisme de l'économie française. [...] Depuis les années 1970, les pays dont les relations sociales sont traditionnellement conflictuelles ont vu leur taux de chômage augmenter nettement plus que dans les pays dont les relations sociales sont coopératives.* »

Sur la base de plusieurs études comparatives (World Value Survey, étude sur 80 pays ; Global Competitiveness Report, étude sur 102 pays...), l'auteur a bâti une méthodologie permettant de mesurer la qualité des relations sociales. Qu'en ressort-il ? « *Le pouvoir explicatif des relations sociales [...] est remarquable. Statistiquement, la qualité des relations sociales dans l'entreprise explique 70 % des variations de taux d'emploi entre les pays. [...] On peut parler de relations causales des relations sociales vers le chômage.* »

En scientifique formé à chercher les causes, T. Philippon tente de « tracer » les origines historiques de cette situation : « *Les pays où le développement syndical au XIX<sup>e</sup> siècle a été faible et tardif sont précisément ceux qui souffrent aujourd'hui d'un manque de*

1. Compte rendu rédigé par l'auteur, initialement paru dans *Gérer & Comprendre*, déc. 2007.

2. P. Cahuc, A. Zylberberg, *Le Chômage, fatalité ou nécessité ?* (cf. compte rendu paru dans *Gérer & Comprendre*, sept. 2006).

*confiance dans les relations de travail. [...] Cette influence des conditions initiales après plus d'un siècle est tout à fait frappante.* » Cette mauvaise qualité des relations sociales attira aussi, en son temps, l'attention des experts américains du plan Marshall, venus évaluer les besoins hexagonaux. Entre autres étonnements, ils notèrent que les Français ne sont pas « *conscients du rapport direct qui existe entre un niveau élevé de productivité et l'application de saines méthodes en matière de rapports humains* ». Constat qui renvoie à cette « *étrangeté française*<sup>1</sup> » que scrute un Philippe d'Iribarne livre après livre...

## L'« héritier » comme protection contre la déloyauté

Si un chômage durable est la conséquence la plus visible des mauvaises relations de travail, elle n'est pas la seule. Le grippage des mécanismes de promotion et le manque de renouvellement des élites managériales font aussi partie des dommages collatéraux.

Dans un contexte de relations de travail tendues, la compétence et la légitimité deviennent secondes dans les critères de recrutement, au profit de la loyauté. Aussi, les directions sont-elles tentées d'aller chercher à l'extérieur les ressources (des « héritiers » : même famille, même corps d'État, même grande école, même réseau...) dont elles ont besoin au sommet des hiérarchies, au détriment des personnels internes. L'État, tout particulièrement, a fortement développé cette stratégie.

Résultat : les promus aux plus hauts postes, souvent « parachutés », sont peu enclins à déléguer des responsabilités à des collaborateurs qu'ils ne connaissent pas ; lesdits collaborateurs, de leur côté, en particulier aux niveaux les plus modestes, refusent parfois les promotions, car ils ne veulent pas être suspectés de « collaboration » et doutent de l'équité des critères de sélection. Le cercle vicieux est en place.

## La relation comme problème

L'auteur s'appuie, entre autres, sur les analyses de la bureaucratie de Crozier. Mais d'autres passerelles pourraient être établies, avec les travaux de Todd sur le lien entre structure familiale et type d'autorité, ou ceux de Gauchet sur l'individualisme contemporain.

En effet, si l'on accepte de regarder les relations professionnelles comme la continuation – « l'actualisation », diraient les psychologues – de relations plus anciennes, celles vécues à l'école et, plus avant encore, dans le cadre familial, alors on peut poser l'hypothèse que les relations sociales d'un pays sont fortement corrélées à son modèle d'autorité, en un mot à la place qu'y tiennent les grandes « figures parentales<sup>2</sup> ». Dans

1. Ph. d'Iribarne, *L'Étrangeté française*.

2. Notion empruntée à l'analyse transactionnelle, désignant les personnes détenant l'autorité : parents, enseignants, responsables hiérarchiques...

cette optique, les relations professionnelles françaises, faites d'un poids important de la hiérarchie et des normes d'autorité, d'un faible niveau de confiance, seraient le prolongement de relations où l'enfant se voit notifier, très tôt, tout ce qu'il n'a pas le droit de faire ; et où, plus tard, l'élève ou l'étudiant qu'il est devenu se voit accorder, pour premier et unique droit, celui d'écouter respectueusement la parole de l'enseignant<sup>1</sup>. Bref, un modèle relationnel où le contact avec l'autre ne va pas de soi<sup>2</sup>, marqué par un écart persistant entre des mentalités résolument entrées dans l'âge de l'autonomie, et des pratiques de commandement qui ne parviennent pas à se débarrasser d'un autoritarisme dont l'acte de décès semblait pourtant signé depuis la fin des années 1960<sup>3</sup>.

## L'amélioration des relations sociales, un enjeu majeur

Philippon n'est pas éloigné de ces analyses, puisque, parmi les solutions qu'il propose, il évoque la question du type de relations nouées dès l'école : « *Si l'on apprend l'anglais à tous les enfants, c'est bien parce que l'on pense que cela sera utile dans leurs vies professionnelles. Eh bien, apprendre à coopérer, à s'écouter et à décider ensemble est aussi important que d'apprendre à parler anglais.* »

Au-delà du diagnostic, le livre éclaire fortement les enjeux de l'amélioration des relations sociales. Deux exemples, parmi d'autres. Sur un plan micro-économique, Philippon parvient à une conclusion étonnante à propos de la rémunération : « *Passer d'un environnement où les relations sont hostiles à un environnement où les relations sont coopératives, tout en conservant la même position dans l'échelle des revenus, équivaut à passer du premier au troisième tiers dans l'échelle des revenus de son propre pays. [...] Les 30 % de Français les mieux payés semblent être moins satisfaits de leur travail que les 30 % de Suédois les moins bien payés.* » Autrement dit, il faut, en France, beaucoup plus d'argent pour obtenir le même niveau de satisfaction que dans un pays aux relations de travail plus harmonieuses. Si les entreprises intégraient ce résultat, elles reporteraient les efforts qu'elles consacrent traditionnellement aux fiches de poste et aux salaires vers l'amélioration des coopérations internes.

Sur un plan plus macro-économique, l'ouvrage souligne bien l'intérêt de l'amélioration des relations de travail comme levier d'accompagnement de la réforme des retraites. Le départ des classes pleines de l'après-guerre et leur remplacement par des classes creuses va se traduire, d'après Philippon, par une inversion de priorités : la lutte contre

1. À titre d'illustration, cf. la difficulté qu'a l'Université française à accepter une procédure *a priori* aussi banale que l'évaluation des enseignements par les étudiants.

2. Marcel Gauchet parle du passage de « l'âge de l'affrontement [...] à l'âge de l'évitement », confirmant ainsi la « peur du face-à-face » de Crozier. Cf. M. Gauchet, *La Démocratie contre elle-même*.

3. Sur les incidences de cet écart sur la performance des entreprises, je me permets de renvoyer à l'introduction de mon livre *Équipes autonomes, guide de mise en œuvre - Organisation, gestion des compétences, conduite du changement*.

le chômage va devenir seconde par rapport au financement des retraites. Dans ce contexte, l'allongement de la durée du travail, difficilement évitable, sera d'autant moins douloureux que les seniors trouveront plaisir à rester dans leur entreprise. Les entreprises ont, là encore, un beau chantier à ouvrir pour faire évoluer des modes de gestion encore fortement centrés sur les 30-45 ans.

## Quel lien entre connaissance et action ?

Nous avons proposé à l'auteur de venir partager ses analyses avec les dirigeants d'une entreprise où nous intervenons. Autant ses auditeurs ont bien accueilli son diagnostic, autant ils ont regretté la pauvreté de ses propositions.

Cette critique, fréquente entre l'univers académique et celui de l'entreprise, pose la question récurrente du lien entre connaissance et action : la première est-elle nécessaire à la seconde ? La seconde a-t-elle nécessairement besoin de la première ? L'importance pratique de cette question mériterait des développements plus étoffés que ceux permis par le format de ce compte rendu ; aussi nous contenterons-nous de suggérer deux voies de réponse. La première nous vient de la sociologie. Peter Berger, contre une certaine tradition française<sup>1</sup>, a fermement séparé le domaine de la production de connaissance de celui de son usage : « *Il en va du sociologue comme de l'espion. Son travail consiste à rendre compte aussi exactement que possible d'un terrain social donné. D'autres auront à décider ce qu'il y aurait lieu d'y modifier, ou, s'il en décide lui-même, ce ne sera pas dans son rôle de sociologue*<sup>2</sup>. »

La seconde nous vient de la psychologie de Palo Alto, qui a montré le faible intérêt d'une connaissance fine des problèmes pour leur résolution. Si la connaissance a une utilité pour l'action, elle est moins à chercher dans son contenu propre que dans le processus qu'elle permet d'enclencher : pour faire simple, il faut permettre aux acteurs de définir ce qui serait souhaitable.

Ainsi donc, que les analyses de Philippon soient plus solides que ses propositions n'est en soi guère étonnant : les deux exercices relèvent de savoir-faire et de démarches différents<sup>3</sup>. Et si, pour finir, on nous autorisait un clin d'œil, peut-être nous permettrions-nous de souligner que c'est une des utilités de cet étrange métier qu'est le conseil en management que d'établir des ponts entre ces deux univers...

1. Cf. M. Maffesoli, préface à P. Berger, Th. Luckmann, *La Construction sociale de la réalité*.

2. P. Berger, *Invitation à la sociologie*.

3. Nous avons déjà relevé le même contraste dans le livre de Fr. Dupuy, *La Fatigue des élites* (cf. ci-dessus).

## « POUR UNE SCIENCE DU CHANGEMENT »

### COMPTE RENDU DE LAURENT BURATTI, *LA TRANSFORMANCE – UNE STRATÉGIE DE MISE EN ACTION DES HOMMES ET DES ORGANISATIONS,* INTERÉDITIONS, 2009<sup>1</sup>.

J'ai connu Laurent Buratti en 1998. J'étais alors chez Bossard Consultants, lui chez Gemini Consulting. Les deux cabinets allaient se rapprocher et donner, pour deux petites années (jusqu'à l'absorption par Cap Gemini), l'une des rares fusions réussies du conseil.

Déjà à cette époque, j'avais été frappé par l'ampleur de ses connaissances en matière de sciences de l'organisation et du management, érudition rare dans un monde professionnel féru de pragmatisme. Dix ans plus tard, et après la rencontre en 2004 avec un autre grand professionnel, Vincent Lenhardt (qui signe la préface), le voici auteur de ce beau livre.

Il y présente, de façon claire, trois grands concepts épistémologiques – la complexité, le constructivisme et l'énaction – et leurs impacts sur la conduite des affaires humaines.

### La complexité, ou l'épuisement du modèle classique de changement

Le complexe n'est pas le compliqué : la fusée Ariane, une centrale nucléaire sont compliquées ; un ver de terre, un être humain, et plus encore, un ensemble d'êtres humains – une équipe, une organisation – sont complexes. Leur différence ? la prévisibilité. Avec de la patience et des moyens, on arrive au bout du compliqué, alors que le complexe « *contient une part irréductible d'imprévisibilité* », et ne se laisse jamais complètement cerner... ni manipuler.

La complexité est indissolublement liée au nom d'Edgar Morin, dont l'œuvre prolixe et multiforme présente l'étrange caractéristique d'être immensément respectée... et peu appliquée. Car, au fond, peu de gens savent bien quoi faire de cette complexité : si beaucoup sont prêts à en accepter, intellectuellement, la pertinence, rares sont ceux qui savent comment l'intégrer dans le monde prosaïque de l'action.

C'est là qu'intervient l'apport de Buratti. La distinction « compliqué/complexe », loin d'être purement académique, a des effets bien réels en matière de gestion du changement. La majorité des décideurs, ayant été formés aux outils de la pensée analytique et causale, gèrent le changement comme un processus séquentiel, à l'aide de l'insaisissable triptyque « analyse d'information → conception du projet de changement →

1. Compte rendu rédigé par l'auteur, initialement paru dans *Gérer & Comprendre*, juin 2009.

déploiement ». Cette triade, dit Buratti, ne fonctionne pas dans le domaine du complexe, du fait, justement, de l'imprévisibilité du système qui est la cible du changement.

Séparer la réflexion de l'action, la conception de l'exécution, comme ont l'habitude de le faire les réformateurs ou les stratèges, c'est se condamner à passer à côté de l'objectif attendu. L'imprévisibilité des systèmes complexes – pour le coup parfaitement prévisible ! – requiert de mêler réflexion, conception et action dans un même mouvement, dans une rétroaction permanente.

## Le constructivisme, ou l'art de construire la « réalité »

Deuxième cadre : le constructivisme. Ce courant de pensée, lié à la complexité, s'est bâti sur le constat que ce qu'on appelle la « réalité » relève d'une construction propre à l'observateur. Quel que soit le souci d'objectivité de celui-ci, il ne peut « voir » qu'au travers de lunettes filtrantes : en langage plus savant, un cadre de référence.

Qu'est-ce qu'un cadre de référence ? Trois choses : le passé, le présent et le futur de l'observateur. Donnons quelques exemples :

- concernant le passé (l'histoire personnelle, les valeurs de l'observateur), une notion aussi banale que l'« autorité » n'aura pas la même signification, la même résonance, pour le fils d'un soixante-huitard et celui d'un gendarme, un jeune du « 9-3 » et un autre du XVI<sup>e</sup> arrondissement ;
- concernant le présent (le contexte), une même réalité – un fait divers, admettons – sera perçue très différemment selon qu'elle a lieu de façon isolée ou à la suite de nombreuses autres, en période de prospérité ou de récession ;
- enfin le futur, ce que Buratti appelle l'« intention » : selon que nous avons pour projet de vendre ou d'acheter une voiture d'occasion, bizarrement, nous n'allons pas du tout voir le « même » véhicule ; selon que la nouvelle stratégie ou la nouvelle organisation sert ou dessert notre position dans l'entreprise, nous n'allons pas la voir avec les mêmes yeux.

La vie courante est un immense mécano où chacun construit « sa » réalité à partir de son cadre de référence : quel jeune parent ne s'est pas subitement mis à voir des poussettes partout ? Qui ne s'est jamais demandé, lors d'une discussion autour d'un film, si tous les protagonistes avaient bien vu le même film ? Notre cerveau, incapable de fonctionner sans sens, est contraint, devant l'infini des significations que nous offre « la » réalité, d'opérer une sélection drastique, de fabriquer une réalité parmi une multitude possible. Mais, de même que le poisson rouge ne voit pas l'eau de son bocal, nous ne voyons pas nos cadres de référence : notre boîte à outils intellectuelle nous reste la plupart du temps invisible.

Le constructivisme nous invite à sortir du bocal et « à prendre conscience des opérations au moyen desquelles nous construisons notre expérience au monde. [...] Cela ne veut pas dire que tout est faux, ni que tout se vaut », seulement que la notion d'« objec-

tivité », qui induit qu'il y aurait une réalité qu'il reviendrait à l'observateur « impartial » de mettre au jour, n'est pas adaptée au monde complexe. Buratti préfère lui substituer celle d'« intersubjectivité » : devient ainsi « objectif » – si tant est que cette notion doive être absolument gardée – ce autour de quoi s'accordent un grand nombre de subjectivités.

Le lecteur taquin pourra alors se demander si la représentation de la vérité et de l'objectivité proposée par le constructivisme est « vraie » ou « fausse ». « *La question importe moins que celle consistant à savoir si les modèles que nous élaborons nous permettent de mieux agir avec le monde.* » Et c'est dans ce lien avec le monde – c'est-à-dire dans l'action – que le constructivisme peut déployer tous ses effets.

## L'énaction, ou construire ensemble les mondes possibles

Dans la troisième et dernière partie du livre, L. Buratti en appelle à l'émergence d'un nouveau type d'acteur : l'énacteur. Derrière ce terme barbare se cache la théorie de l'énaction, de Francisco Varela.

« *Nous devenons plus humains quand nous réalisons que nous ne voyons pas le monde comme il est, mais que nous le voyons comme nous sommes* », écrit H. Maturana, coauteur avec F. Varela de *L'Arbre de la connaissance*. L'énacteur est l'acteur constructiviste : un individu conscient de ses processus de pensée et de leurs limites, conscient que sa représentation du monde est une vision parmi d'autres, respectable... tout autant que celle des autres. L'énaction est un processus mental, mais c'est aussi une posture, une tension, un effort, toujours fragile, toujours à surveiller.

L'énaction est enfin une façon radicalement différente de concevoir le changement, mêlant dans un même mouvement analyse, conception et déploiement, et s'appuyant sur la créativité des acteurs plutôt que leur esprit de soumission.

Ces changements sont considérables. Donnons trois exemples.

- En matière de stratégie, son processus d'élaboration évolue du tout au tout. D'exercice intellectuel, réservé à quelques *happy few* de comités de direction et à leurs consultants, la stratégie devient une mise en mouvement collective visant à construire une ou des représentations communes qui fassent sens pour le plus grand nombre : « *Pour qu'il y ait sens, il faut que les discours et les représentations sociales rencontrent un vécu intérieur.* » De secondaire, le processus devient ainsi aussi important, voire davantage, que le contenu. Le comment au niveau du quoi : une petite révolution<sup>1</sup> !
- En matière d'organisation, il s'agit moins d'en changer tous les six mois, dans une tentative illusoire de trouver un jour la bonne, que d'apprendre aux acteurs à se mouvoir dans des organisations « agiles » qui permettent l'adaptation aux évolutions de l'environnement.

1. En matière de stratégie, Henry Mintzberg, sur lequel s'appuie d'ailleurs Buratti, formulait, il y a 15 ans, un constat similaire. Cf. H. Mintzberg, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*.



- Enfin, les individus ne sont plus sollicités de la même façon. Là où le dirigeant classique rêve, sans (se) l'avouer, de salariés exécutant fidèlement ses directives, le dirigeant éacteur s'appuie sur *« l'autonomie des personnes, leur potentiel de créativité, leur part de liberté et de responsabilité dans la construction de la réalité, et donc la possibilité de se fier à leur génie propre pour les impliquer davantage dans les ordres du comprendre et du faire. [...] Il ne s'agit plus d'accompagner ni même d'impulser un processus de changement extérieur aux acteurs. La transformation procède des personnes elles-mêmes, en les mettant en mouvement »*.

Soyons clairs : ce livre n'est pas sans défaut. Sur la forme d'abord : le livre comporte tellement de coquilles qu'on ne peut que supposer que l'éditeur était absent le jour de la relecture. Le texte aurait aussi gagné à être allégé : le souci de pédagogie de Buratti l'emmène parfois trop loin dans la reformulation, au point de donner le tournis au lecteur.

Sur le fond ensuite : Buratti propose, dans la dernière partie, une méthode. L'effort est méritoire, mais inabouti : son caractère abstrait la rend difficile à appliquer telle quelle. On pourra rétorquer qu'à problèmes complexes, méthode complexe. Certes... Mais des théories majeures du changement ont pu être transformées en outils opérationnels : l'analyse stratégique de Crozier grâce aux talents d'un Dupuy ; l'analyse transactionnelle, par la volonté du « martien » Berne de sortir du jargon psychanalytique ; la systémique de Palo Alto, rendue accessible par la plume alerte d'un Watzlawick.

On pourra aussi lui reprocher de succomber à la tentation, si fréquente chez les auteurs de management, du « on-n'a-pas-le-choix » : *« Sauf dans de rares secteurs d'activité encore préservés de l'hyperconcurrence, la pratique du yoga éacteur n'est plus un choix mais une nécessité. Il n'y a pas d'autre voie [...] »* Contradiction amusante pour quelqu'un dont le cadre de référence, le constructivisme, prône qu'il n'y a jamais une et une seule solution face à un problème, surtout humain.

Mais ces petites imperfections n'atténuent pas les belles qualités du livre :

- il offre un exposé clair et bien écrit de théories qui ne le sont pas toujours ;
- il établit un lien entre coaching et conseil, deux pratiques qui ont plutôt l'habitude de se regarder en chiens de faïence. L. Buratti, le consultant, et V. Lenhardt, le coach, prouvent que ces deux arts du changement, ensemble, peuvent donner de beaux enfants ;
- surtout – et c'est le point majeur –, il montre, dans un univers majoritairement indifférent (voire rétif) à la théorie, tout ce que celle-ci apporte à la pratique. On connaît la formule de K. Lewin : *« Rien n'est plus pratique qu'une bonne théorie. »* La théorie sans la pratique peut vite tourner à vide, et la pratique sans la théorie épuiser ses apports dans une répétition stérile. C'est dans l'alliance des deux que se situe la puissance d'intervention et de changement.

Ce livre apporte une contribution importante à l'édification d'une science du changement. Je formule l'espoir que les responsables des grandes écoles et les formateurs de nos futurs dirigeants acceptent un jour de l'intégrer à leurs cursus, pour qu'enfin cesse la lancinante répétition des mêmes erreurs.

## « JOSEPH JACOTOT, UN COACH AU XIX<sup>e</sup> SIÈCLE »

### COMPTE RENDU DE JACQUES RANCIÈRE, *LE MAÎTRE IGNORANT* – 5 LEÇONS SUR L'ÉMANCIPATION INTELLECTUELLE, COLL. 10-18, 2004, 1<sup>re</sup> ÉDITION 1987<sup>1</sup>.

On a beau savoir que les coïncidences existent plus dans l'œil de celui qui regarde que dans la réalité, il est parfois des rencontres qui laissent pensif. Ainsi, au moment même où, dans mon métier de coach, je prends chaque jour un peu plus conscience que les clients parviennent d'autant mieux à résoudre leurs problèmes que je ne sais pas, littéralement, la solution qui est bonne pour eux ; qu'ils arrivent d'autant mieux à (re)contacter les ressources dont ils ont momentanément perdu l'accès (sous l'effet du stress, des pressions, des doubles contraintes, etc.) que notre relation est basée sur mon ignorance, le hasard met sur ma route un petit livre de Jacques Rancière, *Le Maître ignorant*<sup>2</sup>.

### Enseigner ce qu'on ne sait pas

J'avais déjà croisé Rancière il y a près de 20 ans, avec son très joli livre *Les Mots de l'histoire – Essai de poétique du savoir*. J'en gardais un souvenir ébloui, pas tout à fait certain tout de même, au vu de la modestie de ma culture philosophique, d'avoir tout compris. Et voilà qu'un article consacré aux « ruses éducatives » me donne l'occasion d'aller de nouveau à la rencontre de cet auteur iconoclaste.

Rancière relate l'histoire d'un professeur, Joseph Jacotot (1770-1840), qui va, bien involontairement, faire l'expérience d'enseigner... ce qu'il ignore.

Mais revenons aux débuts de cette improbable expérience pédagogique. En 1818, après le retour des Bourbons, Jacotot est contraint de s'exiler. Grâce à la générosité du roi des Pays-Bas, il obtient un poste d'enseignant. Il se retrouve ainsi face à des étudiants néerlandais à devoir leur enseigner le français. Le hic, c'est que les étudiants ne parlent pas un mot de français... ni lui un mot de hollandais ! Une fort heureuse édition bilingue du *Télémaque* de Fénelon va lui permettre de se sortir de ce mauvais pas. Il remet le livre aux étudiants et leur demande, via un interprète, d'apprendre le texte à l'aide de la traduction, et de répéter le texte un grand nombre de fois. Solution de fortune, mais comment enseigner ce qu'on ne sait pas ?

Au bout de quelque temps, il demande à ses étudiants de raconter par écrit (et en français bien sûr) ce qu'ils ont compris de leur lecture. Ne leur ayant *stricto sensu* rien

1. Compte rendu rédigé par l'auteur, initialement paru dans *Gérer & comprendre*, déc. 2009.

2. Ou, plus exactement, un numéro de la revue *Sciences humaines* consacré à l'école. Cf. Y. Guégan, « Petit traité de manipulation à l'usage des professeurs et des formateurs », *Sciences humaines*, n° 203, avril 2009.

enseigné, il s'attend au pire. *« Combien ne fut-il pas surpris de découvrir que ces élèves, livrés à eux-mêmes, s'étaient tirés de ce pas difficile aussi bien que l'auraient fait beaucoup de Français ? Ne fallait-il donc plus que vouloir pour pouvoir ? Tous les hommes étaient-ils donc virtuellement capables de comprendre ce que d'autres avaient fait et compris ? »*

## L'explicateur a besoin de l'incapable

Les étudiants de Jacotot ont ainsi appris à parler et à écrire le français sans le secours de ses explications : par eux-mêmes. *« La nécessité l'avait contraint à laisser entièrement hors-jeu son intelligence. Tout s'était joué par force entre l'intelligence de Fénelon et leur intelligence d'apprentis qui voulaient apprendre le français. Et il était apparu qu'aucune autre intelligence n'était nécessaire. »*

À partir de cette « découverte », Jacotot va entamer une réflexion proprement révolutionnaire sur l'éducation, les modes de transmission et d'émancipation, réflexion qui va se répandre comme une traînée de poudre dans toute l'Europe savante.

L'idéologie pédagogique normale, dit Jacotot, est de croire que l'élève apprend ce que le maître lui enseigne. Or, son « expérience » prouve tout juste le contraire : de même que le petit enfant n'a pas besoin des « explications » de son entourage pour apprendre sa langue maternelle, l'élève n'a pas besoin des explications du maître. *« C'est l'explicateur qui a besoin de l'incapable, et non l'inverse. L'explication n'est pas nécessaire pour remédier à une incapacité à comprendre. C'est, au contraire, cette incapacité qui est la fiction structurante de la conception explicatrice du monde. Expliquer quelque chose à quelqu'un, c'est d'abord lui démontrer qu'il ne peut pas le comprendre par lui-même. Avant d'être l'acte du pédagogue, l'explication est le mythe de la pédagogie, la parabole d'un monde divisé entre esprits savants et esprits ignorants, entre intelligence inférieure et intelligence supérieure. »*

L'enseignant n'aurait-il donc aucun rôle ? *« Les élèves avaient appris sans maître explicateur, mais non pour autant sans maître. Donc Jacotot leur avait enseigné quelque chose. Pourtant, il ne leur avait rien communiqué de sa science. Donc, ce n'était pas la science du maître que l'élève apprenait. Il avait été maître en retirant son intelligence du jeu pour laisser leur intelligence aux prises avec celle du livre. Ainsi s'étaient dissociées les deux fonctions que relie la pratique du maître explicateur, celle du savant et celle du maître. »*

## Viser l'égalité, ou partir de l'égalité ?

Le processus d'apprentissage ne suppose pas de remplacer l'ignorance de l'élève par le savoir du maître, mais de permettre le développement, par l'élève, de son propre savoir. Autrement dit, la valeur du maître réside moins dans son savoir, ses connaissances (ce que, dans le jargon des coachs, on nomme le contenu, l'expertise) que dans sa capacité à créer un espace permettant l'expression autonome de l'intelligence de

l'élève (les processus). Paradoxe étonnant : le savoir du maître ne sert pas, fondamentalement, à être enseigné, mais à être « oublié » pour mieux créer les conditions d'un apprentissage autonome.

Encore faut-il, pour cela, considérer l'élève comme son égal en intelligence. « *Voilà le génie des explicateurs ; l'être qu'ils ont infériorisé, ils se l'attachent par le plus solide des liens au pays de l'abrutissement : la conscience de sa supériorité.* » Jacotot propose une alternative radicale : remplacer le processus universellement reconnu – l'éducation, la formation comme rapport de l'ignorant au savant –, par essence inégalitaire, par une relation entre deux intelligences égales qui veulent se comprendre. Il faut donc inverser le mouvement du tout au tout : non pas viser l'égalité, mais partir de l'égalité. Rien de moins !

Au passage, Jacotot en profite pour régler son compte à celui qui passe pour le maître ès accompagnement : « *Comme tout maître savant, Socrate interroge pour instruire. Or, qui veut émanciper un homme doit l'interroger à la manière des hommes et non à celle des savants, pour être instruit et non pour instruire. La méthode socratique représente la forme la plus redoutable de l'abrutissement. La méthode socratique de l'interrogation, qui prétend conduire l'élève à son propre savoir, est en fait celle d'un maître de manège. De détours en détours, l'esprit arrive à un but qu'il n'avait même pas entrevu au moment du départ. Il s'étonne de le toucher, il se retourne, il aperçoit son guide, l'étonnement se change en admiration et cette admiration l'abrutit. L'élève sent que, seul et abandonné à lui-même, il n'eût pas suivi cette route. Nul n'a rapport avec la vérité s'il n'est sur son orbite propre.* »

Autant dire que les réactions suscitées par l'expérience de Jacotot – enthousiasme aussi bien que rejet massif – vont être à la hauteur du bouleversement qu'elle apporte.

## Méthode... ou posture ?

On pourra rétorquer que la méthode de Jacotot (si tant est qu'il y en ait une) n'est pas généralisable au système scolaire. Certes. Mais tel n'était pas non plus son but : il ne visait ni à créer un nouveau programme ni à réformer les institutions. Son objectif premier était l'émancipation : permettre à chaque intelligence d'entrer en contact avec ses propres facultés d'apprentissage, sans avoir besoin de la « médiation explicative » du sachant. « *Le problème n'est pas de faire des savants, dit Jacotot. Il est de relever ceux qui se croient inférieurs en intelligence, de les sortir du marais où ils crouissent : non pas celui de l'ignorance, mais celui du mépris de soi. Ce qui abrutit le peuple, ce n'est pas le défaut d'instruction, mais la croyance en l'infériorité de son intelligence. Cette croyance à l'inégalité et à la supériorité de sa propre intelligence n'est point le seul fait des savants et des poètes distingués. Sa force vient du fait qu'elle embrasse toute la population, sous l'apparence même de l'humilité.* »

Alors, si la découverte de Jacotot n'est pas transposable, qu'en faire ? Réponse difficile... car la question est ailleurs. Elle n'est pas, me semble-t-il, de savoir ce que Jacotot

a d'utile pour le monde d'aujourd'hui. La question, c'est nous : nous, enseignants, formateurs, consultants, coachs, thérapeutes, accompagnants de tout acabit, que faisons-nous de ce que Jacotot nous lègue ? Quelle posture privilégions-nous ? Supposons-nous première « l'ignorance » de nos interlocuteurs (élèves, salariés, clients, patients) ou leur intelligence ? Selon la réponse, ce ne sont évidemment pas les mêmes processus que nous choisirons, et encore moins les mêmes résultats que nous obtiendrons.

## Jacotot, coach avant l'heure

La principale postérité de Jacotot n'est pas dans la pédagogie, mais dans les métiers de l'accompagnement.

- N'est-ce pas lui qui parle lorsque, 150 ans après, le génial Milton Erickson écrit : « *La tâche du thérapeute n'est pas de faire du prosélytisme auprès du patient pour ses propres croyances et ses propres compréhensions. Ce qui est nécessaire, c'est le développement d'une situation thérapeutique permettant au patient d'utiliser sa propre pensée, ses propres idées, ses propres émotions de la manière qui correspond le mieux à son projet de vie*<sup>1</sup> » ?
- Et Alain Cardon, coach systémicien : « *Plus votre question est intelligente, plus elle crée du silence, donc de la stagnation. Plus vous occupez l'espace avec votre intelligence, moins le client peut le faire. Le coaching est une approche minimaliste*<sup>2</sup>. »
- Et Timothy Gallwey, l'un des coachs sportifs d'outre-Atlantique les plus influents : « *J'ai dû apprendre à moins enseigner pour que le joueur apprenne davantage*<sup>3</sup>. »

Pour le coach, les enseignements de Jacotot sont un formidable écho, une « résonance », pour reprendre le terme de Mony Elkaïm<sup>4</sup>. Ils soulignent, mieux que n'importe quel manuel, l'indépassable ambiguïté de ce métier. De même que l'élève suppose que l'enseignant est là pour lui enseigner – donc pour lui montrer, indirectement, que lui, l'élève, ne sait pas –, de même le client demande bien souvent au coach de lui apprendre ce que lui, client, ne sait pas faire : établir de nouveaux modes relationnels, sortir des conflits, identifier ses croyances, améliorer sa communication, etc. Mais si le coach répond à cette demande, et se place en posture de « sachant » – tentation ô combien flatteuse pour l'ego –, il réduit d'autant la capacité de son client à trouver ses propres solutions. Le coach se doit donc, s'il veut bien faire son métier, d'être lui aussi un « maître ignorant ».

Jacotot se serait-il douté de pareille descendance ?

1. M. Erickson, cité dans W. H. O'Hanlon, M. Weiner-Davis, *L'Orientation vers les solutions – Une approche nouvelle en psychothérapie*.

2. Conférence sur « Le coaching systémique d'organisation » donnée à Lyon le 4 juin 2009. Texte non publié, disponible auprès de tonnele-arnaud@wanadoo.fr.

3. T. Gallwey, *La Dynamique interne du travail*.

4. M. Elkaïm, *Si tu m'aimes, ne m'aime pas – Approche systémique et psychothérapie*.

# REMERCIEMENTS

Un livre n'a que les apparences d'une œuvre individuelle. Une multitude de personnes y contribuent, à titres divers. Simplement leur nom n'est pas sur la couverture. Je vais donc essayer de réparer cette injustice.

J'avais déjà remercié quelques grandes figures intellectuelles dans mon précédent livre : elles n'ont guère changé depuis 4 ans. Je les revisite régulièrement, et chaque jour me permet de tester la robustesse de leurs apports : Éric Berne, Michel Crozier, François Dupuy, Milton Erickson, Jean-Christian Fauvet, Marshall Rosenberg, Paul Watzlawick.

Quelques nouveaux m'ont, depuis, beaucoup inspiré : Thomas d'Ansembourg, Guy Ausloos, Laurent Buratti, Christophe Dejours, Mony Elkaïm, Edgar Morin, Giorgio Nardone, Will O'Hanlon, Will Schutz, Steve de Shazer, Jean-Jacques Wittezaele.

Sur un plan plus directement professionnel, ma dette est énorme envers 3 grands auteurs praticiens. Par ordre d'apparition sur scène :

- Vincent Lenhardt, homme de synthèse et génial inventeur d'outils d'accompagnement : sa présence est omniprésente dans ce livre ;
- Alain Cardon, grand coach d'équipe, qui a su tirer de la systémique toute la substantifique moelle et la mettre au service de la puissance des équipes ;
- enfin, Olivier Devillard, dont j'ai eu la chance de bénéficier des enseignements directs, a mis au point de puissants outils de coaching d'équipe, qui me servent quotidiennement.

À tous, j'ai envie de citer la phrase de Christian Bobin : « *Peu de livres changent une vie. Quand ils la changent, c'est pour toujours, des portes s'ouvrent que l'on ne soupçonnait pas, on entre et on ne reviendra plus en arrière*<sup>1</sup>. »

Merci aux clients avec lesquels j'ai eu la chance de travailler. Accepter de se faire accompagner, c'est comme prêter sa maison : on ne sait jamais bien si les nouveaux résidents seront respectueux des lieux, ni dans quel état ils vont les rendre. Je voudrais

---

1. C. Bobin, *La plus que vive*.

en particulier remercier (dans le désordre) : Thierry Onfray (Becton Dickinson) ; Pascal Van Dorsselaer, Alain Vandercruyssen (Areva) ; Alain Quibeuf (Malakoff Médéric) ; Patrick Féral, Igor Zyemit, Olivier Delpech, Cyril Maze, Gérard Rouquette, Jean-Luc Gaumet (Michelin) ; Jean Kieffer, Jean-Louis Perriault (Schneider Electric) ; Marie Bressollette, Christel Bisiau (Arcelor Mittal) ; Patrick Désire (NTN-SNR Roulements).

Un grand merci aux relecteurs du manuscrit. S'il est bien une tâche ingrate, c'est celle consistant à relire la version provisoire d'un manuscrit, dans un format peu attractif, avec des délais serrés, sans être sûr, en plus, que les corrections proposées seront intégrées. Je tiens à les remercier du fond du cœur, car ils ont grandement contribué à améliorer la forme et le fond de ces pages : Daniel Bazet, François Chéreau, Corinne Derive-Bonnet, Xavier Eynard, Olivier Piazza, Marc Raffo, Gilles Tonnelé, Sébastien de Tournemire, Anne Verjus, Jean-Pierre Verjus.

Un « *special thanks* » à Hugues « Ügo » qui a réalisé quelques-unes des illustrations de ce livre en un temps record.

Je remercie aussi Élodie Bourdon, mon éditrice, pour sa patience et sa compréhension.

Michel Berry et Frédérique Pallez, de la revue *Gérer & Comprendre*, ont toujours fait bon accueil aux comptes rendus de lecture que je leur proposais, et dont certains figurent dans ce livre. Je me sens proche de l'esprit de cette revue, qui établit des passerelles entre le monde académique et le monde des entreprises ; qui veille à ce que la dimension humaine des organisations ne disparaisse pas derrière les froides logiques gestionnaires ou techniques.

Au sein du Groupe Bernard Julhiet, un grand merci à Alain Thibault, qui a accepté de préfacier l'ouvrage. Sa vision, son enthousiasme et ses encouragements créent un environnement professionnel stimulant ; à Didier Noyé, qui m'a fait bénéficier de sa large expérience éditoriale.

Une place à part pour mes collègues de Bernard Julhiet Talent Management, à Lyon : Caroline, Corinne, Daniel, Géraldine, Hervé, Isabel, Pierre-Marie, Victor, Xavier. Une grande part du contenu de ce livre a donné lieu à des échanges, formels ou informels, qui m'ont permis d'affiner, creuser, préciser ce que je souhaitais dire. C'est une réelle source de développement et de plaisir pour moi que de travailler dans cette équipe. Et, en son centre, François, qui a la rude tâche de mener droit une barque remplie de l'ego sourcilieux – je parle pour moi – de consultants coaches. Il s'en acquitte avec talent et finesse. Je l'en remercie chaleureusement.

Deux professionnels – qui s'avèrent être des professionNELLES –, consultantes et coaches, m'ont permis, ces dernières années, de faire des « sauts » dans mon métier. Valérie Zwygart, qui a aujourd'hui fait le choix de mettre son talent au service de l'art et de ses vertus d'accompagnement, a inlassablement poussé le têtù que je suis à lâcher le contenu, la posture haute, à tenter l'aventure de l'émergence, du lâcher-prise. Nous avons peu travaillé ensemble, mais ses « permissions » ont été décisives. Corinne

Derive-Bonnet a régulièrement suivi l'écriture du manuscrit, et cette présence a soutenu la solitude du travail d'écriture. Elle apporte aussi, dans son métier, un autre regard, une autre énergie, qui ne me sont pas habituels ; du coup, nos différends – qui ne manquent pas ! – interrogent mes pratiques et me permettent, à coup sûr, de les enrichir.

Dans un registre plus personnel, je voudrais remercier les personnes suivantes :

- ma famille, pour son soutien inconditionnel ;
- Jean-Yves, Jérôme, Élise, Marc, Bertrand, pour leur amitié ;
- Jeannine et Jean-Pierre, pour leur disponibilité ;
- Mes enfants, Ulysse, Clara, Louise, Juliette, pour le talent et la joie avec lesquels ils grandissent, qui sont pour moi une intarissable source de fierté ;
- Enfin, Anne, pour tout ce que nous avons vécu. Quel que soit l'avenir, le passé demeure.



## SOURCES BIBLIOGRAPHIQUES

Cette bibliographie récapitule les sources du livre.

Norbert Alter, *Donner et prendre – La coopération en entreprise*, La Découverte, 2009.

Thomas d'Ansembourg, *Cessez d'être gentil, soyez vrai – Être soi en étant avec les autres*, Éditions de l'Homme, 2001.

Thomas d'Ansembourg, *Être heureux, ce n'est pas nécessairement confortable*, Pocket, 2008 (1<sup>re</sup> édition 2004).

Thomas d'Ansembourg, *Qui fuis-je ? Où cours-tu ? À quoi servons-nous ? Vers l'intériorité citoyenne*, Éditions de l'Homme, 2008.

Chris Argyris, *Savoir pour agir – Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, trad. fr. Dunod, 2003 (1<sup>re</sup> édition 1993).

Dan Ariely, *C'est (vraiment) moi qui décide ?*, trad. fr. Flammarion, 2008.

Guy Ausloos, *La Compétence des familles – Temps, chaos, processus*, Éditions Érès, 1995.

Guy Ausloos, « La compétence des familles », in M. Elkaïm, B. Cyrulnik, *Entre résilience et résonance – À l'écoute des émotions*, Éditions Fabert, 2009.

Robert Axelrod, *Comment réussir dans un monde d'égoïstes – Théorie du comportement coopératif*, Odile Jacob poches, 1992 (1<sup>re</sup> édition 1984).

Pierre Barrère, Jean-Claude Montauzé, *Pari sur les hommes – Le management par la vision partagée*, L'Harmattan, 2009.

Gregory Bateson et al., « Vers une théorie de la schizophrénie (1956) », in *Vers une écologie de l'esprit*, t. 2, trad. fr. Points Seuil, 1980 (1<sup>re</sup> édition 1972).

Howard S. Becker, *Les Ficelles du métier – Comment conduire sa recherche en sciences sociales*, trad. fr. La Découverte, 2002 (1<sup>re</sup> édition 1998).

Peter Berger, *Invitation à la sociologie*, La Découverte, trad. fr. 2006 (1<sup>re</sup> édition 1963).

Peter Berger, Thomas Luckmann, *La Construction sociale de la réalité*, trad. fr. Armand Colin, 2006.

- Dominique Bériot, *Manager par l'approche systémique*, Éditions d'Organisation, 2006.
- Éric Berne, *Des jeux et des hommes - Psychologie des relations humaines*, trad. fr. Stock, 1967 (1<sup>re</sup> édition 1964).
- Éric Berne, *Que dites-vous après avoir dit bonjour ?*, trad. fr. Tchou, 1972 (1<sup>re</sup> édition 1972).
- Éric Berne, *Structure et dynamique des organisations et des groupes*, trad. fr. Éditions d'Analyse Transactionnelle, 2005 (1<sup>re</sup> édition 1963).
- Philippe Bigot, *Le Coaching orienté solution*, Eyrolles, 2010.
- Christian Bobin, *La plus que vive*, Gallimard, 1999.
- Frits Bolkestein, Michel Rocard, *Peut-on réformer la France ?*, Éditions Autrement, 2006.
- Larry Bossidy, Ram Charan, *Tout est dans l'exécution*, trad. fr. First Éditions, 2003 (1<sup>re</sup> édition 2002).
- Raymond Boudon, *L'Art de se persuader des idées douteuses, fragiles ou fausses*, Points Seuil, 1992.
- William Bridges, *Transitions de vie - Comment s'adapter aux tournants de notre existence*, trad. fr. InterÉditions, 2006 (1<sup>re</sup> édition 2004).
- Laurent Buratti, *La Transformance - Une stratégie de mise en action des hommes et des organisations*, InterÉditions, 2009.
- Pierre Cahuc, André Zylberberg, *Le Chômage, fatalité ou nécessité ?*, Flammarion, 2004.
- Alain Caillé (dir.), *La Quête de reconnaissance - Nouveau phénomène social total*, La Découverte, 2007.
- Alain Cardon, *Décider en équipe*, Éditions d'Organisation, 1992.
- Alain Cardon, *Jeux de manipulation - Petit traité des stratégies d'échec qui paralysent nos organisations*, Éditions d'Organisation, 1995.
- Alain Cardon, *Coaching d'équipe*, Éditions d'Organisation, 2003.
- Pierre Cauvin, *La Cohésion des équipes - Pratique du team-building*, ESF Éditions, 4<sup>e</sup> édition 2004 (1<sup>re</sup> édition 1997).
- André Chardonnet, Dominique Thibaudon, *Le Guide du PDCA de Deming - Progrès continu et management*, Éditions d'Organisation, 2002.
- Daniel Chernet, *Coachier avec l'analyse transactionnelle*, Eyrolles, 2009.
- Virginie Cornet, Philippe Auriol, *Le Parler-vrai - La méthode Schutz pour être vrai avec soi-même et avec les autres*, ESF Éditions, 1995.
- Michel Crozier, Erhard Friedberg, *L'Acteur et le Système - Les contraintes de l'action collective*, Points Seuil, 1977.
- Michel Crozier, *La Crise de l'intelligence - Essai sur l'impuissance des élites à se réformer*, Points Seuil, 1998.

- Michel Crozier, *À quoi sert la sociologie des organisations ?*, 2 t., Éditions Seli Arslan, 2000.
- Antonio Damasio, *L'Erreur de Descartes - La raison des émotions*, trad. fr. Odile Jacob poches, 2001 (1<sup>re</sup> édition 1994).
- Christophe Dejours (dir.), *Conjurer la violence - Travail, violence et santé*, Payot, 2007.
- Christophe Dejours, *Souffrance en France - La banalisation de l'injustice sociale*, Points Seuil, 2009 (1<sup>re</sup> édition 1998).
- François Delivré, *Le Métier de coach*, Éditions d'Organisation, 2<sup>e</sup> édition 2004 (1<sup>re</sup> édition 2002).
- Edwards Deming, *Hors de la crise*, trad. fr. Économica, 1991 (1<sup>re</sup> édition 1987).
- Olivier Devillard, *Dynamiques d'équipes*, Éditions d'Organisation, 3<sup>e</sup> édition 2005 (1<sup>re</sup> édition 2000).
- Olivier Devillard, *Coacher - Efficacité individuelle et performance collective*, Dunod, 2<sup>e</sup> édition 2005.
- Philippe d'Iribarne, *L'Étrangeté française*, Le Seuil, 2006.
- Yves Doutrelugne, Olivier Cottencin, *Thérapies brèves - Principes et outils pratiques*, Masson, 2<sup>e</sup> édition 2008.
- François Dupuy, *Sociologie du changement - Pourquoi et comment changer les organisations*, Dunod, 2004.
- François Dupuy, *La Fatigue des élites - Le capitalisme et ses cadres*, Le Seuil, 2005.
- Claude Duterme, « Double contrainte et entreprise : contexte global, paradoxes locaux, souffrances individuelles », in J.-J. Wittezaele (dir.), *La Double Contrainte - L'influence des paradoxes de Bateson en sciences humaines*, Éditions De Boeck, 2008.
- Redouane El Amrani, « Le rôle de la conduite du changement dans le succès d'un ERP à Air France », *Gérer & Comprendre*, déc. 2007.
- Pierre-Claude Élie, *Dynamiser l'organisation avec la démarche appréciative*, Montréal, Éditions Transcontinental, 2007.
- Mony Elkaïm, *Si tu m'aimes, ne m'aime pas - Approche systémique et psychothérapie*, Points Seuil, 2001 (1<sup>re</sup> édition 1989).
- Jean-Christian Fauvet, *L'Élan sociodynamique*, Éditions d'Organisation, 2004.
- Robert Fischer, *Le Chevalier à l'armure rouillée*, trad. fr. Éditions Ambre, 2005.
- Jean-René Fourtou, « La dynamique de l'action », *La Revue de Kea Partners*, n° 12, sept. 2009.
- Erhard Friedberg, « Le raisonnement stratégique comme méthode d'analyse et comme outil d'intervention », in Francis Pavé (dir.), *L'Analyse stratégique - Autour de Michel Crozier*, Le Seuil, 1994.
- Timothy Gallwey, *La Dynamique interne du travail*, trad. fr. Village Mondial, 2000.
- Marcel Gauchet, *La Démocratie contre elle-même*, Gallimard, 2002.

Dominique Genelot, *Manager dans la complexité – Réflexions à l'usage des dirigeants*, Insep Consulting Éditions, 1992.

Lucy Gill, *Comment réussir à travailler avec presque tout le monde*, trad. fr. Retz, 2006 (1<sup>re</sup> édition 1999).

Daniel Goleman, *L'Intelligence émotionnelle*, trad. fr. J'ai Lu, 1997 (1<sup>re</sup> édition 1995).

Claude Got, *Comment tuer l'État – Précis de malfaçons et de malversations*, Bayard, 2005.

Jay Haley, *Un thérapeute hors du commun : Milton Erickson*, trad. fr. Desclée de Brower, 1984 (1<sup>re</sup> édition 1973).

Olivier d'Herbemont, Bruno César, *La Stratégie du projet latéral*, Dunod, 1996.

Axel Honneth, *La Lutte pour la reconnaissance*, trad. fr. Le Cerf, 2000.

Bruno Jarrosson et al., *Pourquoi c'est si dur de changer – Changement de soi, de l'autre, des organisations*, Dunod, 2007.

Alfred Korzybski, *Une carte n'est pas le territoire – Prolégomènes aux systèmes non aristotéliens et à la sémantique générale*, trad. fr. Éditions de l'Éclat, 2007 (1<sup>re</sup> édition fr. 1998).

John Kotter, *A Sense of Urgency*, Harvard Business School Press, 2008.

Françoise Kourilsky, *Du désir au plaisir de changer – Comprendre et provoquer le changement*, Dunod, 3<sup>e</sup> édition 2004 (1<sup>re</sup> édition 1995).

Elisabeth Kübler-Ross, *Sur le chagrin et sur le deuil – Trouver un sens à sa peine à travers les cinq étapes du deuil*, trad. fr. Jean-Claude Lattès, 2009.

René de Lassus, *L'Analyse transactionnelle*, Marabout, 1991.

Jean-Michel Lattes et al. (dir.), *Individualisation des salaires et rémunération des compétences*, Économica, 2007.

Yves Lavandier, *Oui, mais...*, film avec Gérard Jugnot, 2002.

Vincent Lenhardt, *Les Responsables porteurs de sens – Culture et pratique du coaching et du team-building*, Insep Consulting Éditions, 2002 (1<sup>re</sup> édition 1992).

Vincent Lenhardt, Philippe Bernard, *L'Intelligence collective en action*, Village Mondial, 2005.

Vincent Lenhardt, *Au cœur de la relation d'aide – Réflexions sur les fondamentaux de la thérapie et du coaching*, InterÉditions, 2008.

Corinne Maier, *Bonjour paresse*, Michalon, 2005.

Edmond Marc, Dominique Picard, *L'École de Palo Alto*, Éditions Retz, 1984.

Bertrand Martin et al., *Oser la confiance – Propos sur l'engagement des dirigeants*, Insep Consulting Éditions, 1996.

Humberto Maturana, Francisco Varela, *L'Arbre de la connaissance*, trad. fr. Addison-Wesley France Éditions, 1994 (1<sup>re</sup> édition 1987).

Daniel Meier, *Le Coaching du team avec SolutionCircle*, trad. fr. Éditions À La Carte, 2004 (disponible sur : [solutioncircle.com](http://solutioncircle.com)).

Henry Mintzberg, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, trad. fr. Dunod, 1994 (1<sup>re</sup> édition 1994).

Giorgio Nardone, *L'Art du changement - Thérapie stratégique et hypnothérapie sans transe*, trad. fr. L'Esprit du temps, 1993 (1<sup>re</sup> édition 1990).

Giorgio Nardone, *Psychosolutions - Comment résoudre rapidement les problèmes humains complexes*, trad. fr. L'Esprit du temps, 1999 (1<sup>re</sup> édition 1998).

Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, *La Connaissance créatrice - La dynamique de l'entreprise apprenante*, trad. fr. De Boeck Université, 1997 (1<sup>re</sup> édition 1995).

Didier Noyé, *Manager les personnes - Le management situationnel*, Insep Consulting Éditions, coll. Basic, 2003.

William H. O'Hanlon, Michele Weiner-Davis, *L'Orientation vers les solutions - Une approche nouvelle en psychothérapie*, trad. fr. Satas, 1995.

Jean Pagès, *Le Coaching avec la méthode Appreciative Inquiry*, Éditions d'Organisation, 2009.

Jean-Paul Payet, Alain Battegay (dir.), *La Reconnaissance à l'épreuve - Explorations socio-anthropologiques*, Presses universitaires du Septentrion, 2008.

Scott Peck, *Le Chemin le moins fréquenté - Apprendre à vivre avec la vie*, trad. fr. J'ai Lu, 1987 (1<sup>re</sup> édition 1978).

Thomas Philippon, *Le Capitalisme d'héritiers - La crise française du travail*, Le Seuil, 2007.

Steve Pinker, *Comment fonctionne l'esprit*, trad. fr. Odile Jacob, 2000 (1<sup>re</sup> édition 1996).

Jacques Rancière, *Les Mots de l'histoire - Essai de poétique du savoir*, Le Seuil, 1992.

Marshall Rosenberg, *Les Mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs) - Initiation à la communication non violente*, trad. fr. La Découverte, 1999 (1<sup>re</sup> édition 1999).

Robert Rosenthal, L. Jacobson, *Pygmalion à l'école - L'attente du maître et le développement intellectuel des élèves*, trad. fr. Casterman, 1996.

Don Miguel Ruiz, *Les Quatre Accords toltèques - La voie de la liberté personnelle*, trad. fr. Éditions Jouvence, 1999 (1<sup>re</sup> édition 1997).

Danièle Sallenave, *La Vie éclaircie - Réponses à Madeleine Gobeil*, Gallimard, 2010.

Jean-Marc Schoettl, *Réaliser un benchmarking - Se comparer aux meilleurs pour progresser*, Insep Consulting Éditions, 2003.

Will Schutz, *L'Élément humain - Comprendre le lien entre estime de soi, confiance et performance*, trad. fr. InterÉditions, 2006 (1<sup>re</sup> édition 1994).

Peter Senge, *La Cinquième Discipline - L'art et la manière des organisations qui apprennent*, trad. fr. First Éditions, 1992.

Peter Senge et al., *La Cinquième Discipline, le guide de terrain - Stratégies et outils pour construire une organisation apprenante*, trad. fr. First Éditions, 2000 (1<sup>re</sup> édition 1994).

- Steve de Shazer, *Explorer les solutions en thérapie brève*, trad. fr. Satas, 2009.
- Christiane Singer, *Du bon usage des crises*, Albin Michel, 2000.
- Claude Steiner, *Manuel de la coopération*, 1979. Téléchargeable sur : jbs-coaching.com, onglets Ressources/Trésor de paix.
- Claude Steiner, *L'ABC des émotions*, trad. fr. Dunod, 2005.
- Claude Steiner, *Le Conte chaud et doux des chaudoudoux*, trad. fr. InterÉditions, 2009.
- Ian Stewart, Vann Joines, *Manuel d'analyse transactionnelle*, trad. fr. InterÉditions, 2005 (1<sup>re</sup> édition 1987).
- Dominique Tissier, *Management situationnel*, Insep Consulting Éditions, 2001.
- Arnaud Tonnelé, « De l'importance de la méthode en matière de conduite du changement », *Personnel*, janv.-fév. 1998.
- Arnaud Tonnelé, « François le fataliste », *Gérer & Comprendre*, déc. 2005.
- Arnaud Tonnelé, « Liberté, égalité, héritier », *Gérer & Comprendre*, déc. 2007.
- Arnaud Tonnelé, *Équipes autonomes, guide de mise en œuvre - Organisation, gestion des compétences, conduite du changement*, Éditions d'Organisation, 2007.
- Arnaud Tonnelé, « Le management du changement : une composante indispensable du pilotage des SI », in R. Cornu-Emieux et al. (dir.), *Stratégie et pilotage des systèmes d'information*, Dunod, 2009.
- Arnaud Tonnelé, « Pour une science du changement », *Gérer & Comprendre*, juin 2009.
- Arnaud Tonnelé, « Joseph Jacotot, un coach au XIX<sup>e</sup> siècle », *Gérer & Comprendre*, déc. 2009.
- Paul Watzlawick et al., *Une logique de la communication*, trad. fr. Points Seuil, 1972 (1<sup>re</sup> édition 1967).
- Paul Watzlawick et al., *Changements, paradoxes et psychothérapie*, trad. fr. Points Seuil, 1975 (1<sup>re</sup> édition 1974).
- Paul Watzlawick, *Le Langage du changement - Éléments de communication thérapeutique*, trad. fr. Points Seuil, 1980.
- Paul Watzlawick, *L'Invention de la réalité - Contributions au constructivisme*, trad. fr. Points Seuil, 1988 (1<sup>re</sup> édition 1981).
- Jack Welch, *Ma vie de patron - Le plus grand industriel américain raconte*, trad. fr. Village Mondial, 2007.
- Irving Yalom, *Thérapie existentielle*, trad. fr. Galaade, 2008 (1<sup>re</sup> édition 1980).

Composé par STDI

Achevé d'imprimer : EMD S.A.S.

N° d'éditeur : 4183

N° d'imprimeur : 24586

Dépôt légal : février 2011

*Imprimé en France*





## Accompagnez plus rapidement, plus efficacement et plus humainement les changements individuels et collectifs

Voici la première synthèse des outils d'accompagnement du changement – individuel comme collectif. En 65 fiches pratiques, de « stratégie des Alliés » à « Zones d'incertitude », outils, méthodes et concepts clés sont expliqués et remis en situation, de manière à vous permettre de les utiliser facilement.

Que vous soyez consultant, coach, formateur ou manager, ce livre vous est destiné.

Dans chaque fiche, retrouvez :

- le mode d'emploi de l'outil concerné,
- une ou plusieurs illustrations tirées de situations réelles,
- des liens vers d'autres fiches afin que vous puissiez construire votre propre chemin de lecture.

Synthèse de vingt ans d'expérience et d'expertise, ce livre est le fruit d'un parcours : à vous maintenant de construire le vôtre !

**Arnaud Tonnelé** est tombé dans le changement dès le début de sa carrière, puisqu'il a commencé à la Sofres en réalisant des audits de climat social. Il a poursuivi chez Bossard Consultants, puis au sein d'une filiale du Groupe Danone, comme consultant en accompagnement du changement. Cette expérience l'a conduit à consacrer un premier ouvrage aux *Équipes autonomes*, paru aux éditions Eyrolles en 2007. Il est aujourd'hui consultant-coach au sein du Bernard Julhiet Group. À ses heures perdues, il est amateur de course à pied en montagne.